



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza obchodního jednání při návrhu interiéru kanceláře

Analysis of Sales Talk for Designing Office Interior

Student: Jan Kováč

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.

Ostrava 2010

**Čestné prohlášení:**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl jsem veškeré zdroje, které jsem použil při jejím zpracování.

Dne 7. května 2010

Podpis autora:

**Poděkování:**

Zde bych rád poděkoval doc. Ing. Vojtěchu Spáčilovi CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování mé bakalářské práce.

Dále děkuji zaměstnancům společnosti Manutan s.r.o. Ing. Zbyňku Kučerovi a Ing. Radku Urbanovi za vstřícnou spolupráci, poskytnuté informace a podklady k dokončení práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MANUTAN .....</b>	<b>2</b>
2.1	CHARAKTERISTIKA MIKROPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI MANUTAN .....	2
2.1.1	<i>Historie společnosti Manutan.....</i>	2
2.1.2	<i>Současnost společnosti Manutan.....</i>	2
2.1.3	<i>Ekonomická charakteristika společnosti Manutan.....</i>	4
2.1.4	<i>Manutan v regionu střední a východní Evropy .....</i>	6
2.1.5	<i>Manutan v Evropě.....</i>	6
2.2	CHARAKTERISTIKA MEZOPROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI MANUTAN.....	8
2.2.1	<i>Konkurenti.....</i>	8
2.2.2	<i>Dodavatelé.....</i>	9
2.2.3	<i>Zákazníci.....</i>	9
2.3	SWOT ANALÝZA.....	10
2.3.1	<i>Silné stránky .....</i>	11
2.3.2	<i>Slabé stránky .....</i>	11
2.3.3	<i>Příležitosti .....</i>	11
2.3.4	<i>Ohrožení .....</i>	11
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ .....</b>	<b>13</b>
3.1	KOMUNIKACE.....	13
3.2	PŘÍPRAVA NA JEDNÁNÍ .....	13
3.3	PROCES JEDNÁNÍ.....	14
3.3.1	<i>Charakteristické rysy jednání.....</i>	14
3.3.2	<i>Fáze obchodního jednání .....</i>	15
3.3.2.1	<i>Úvodní, seznamovací fáze .....</i>	15
3.3.2.2	<i>Prezentace stanovisek .....</i>	15
3.3.2.3	<i>Hledání řešení .....</i>	16
3.3.2.4	<i>Krise .....</i>	17
3.3.2.5	<i>Závěr jednání .....</i>	17
3.4	VÝZNAM JEDNÁNÍ V SEKTORU SLUŽEB .....	18
3.5	NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ .....	19
3.5.1	<i>Fáze kupního rozhodování .....</i>	20
3.5.1.1	<i>Rozpoznání problému .....</i>	20
3.5.1.2	<i>Hledání informací .....</i>	20
3.5.1.3	<i>Hodnocení variant.....</i>	21
3.5.1.4	<i>Nákupní rozhodnutí.....</i>	21
3.5.1.5	<i>Ponákupní chování.....</i>	21
3.5.1.6	<i>Odkládání produktu .....</i>	22
<b>4</b>	<b>METODIKA SHROMAŽĎOVÁNÍ DAT .....</b>	<b>23</b>
4.1	DEFINICE PROBLÉMU, CÍLE A HYPOTÉZY .....	23
4.1.1	<i>Problém.....</i>	23
4.1.2	<i>Cíl.....</i>	23
4.1.3	<i>Hypotézy .....</i>	23
4.2	PLÁN VÝZKUMU .....	24
4.2.1	<i>Zdroje.....</i>	24
4.3	ZPŮSOB SBĚRU DAT .....	24
4.4	TECHNIKA VÝBĚRU VZORKU .....	24
4.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM .....	25
4.6	PILOTÁŽ.....	25
<b>5</b>	<b>ANALÝZA FÁZÍ OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ.....</b>	<b>26</b>
5.1	FÁZE PRVNÍHO KONTAKTU .....	26
5.1.1	<i>Kontakt.....</i>	26
5.1.2	<i>Forma typ subjektu .....</i>	27
5.1.3	<i>Informovanost na trhu.....</i>	28
5.1.4	<i>Předchozí spolupráce se společností Manutan.....</i>	28

5.2	FÁZE URČENÍ PODMÍNEK PROJEKTU .....	29
5.2.1	<i>Předmět zakázky</i> .....	29
5.2.2	<i>Velikost projektu</i> .....	29
5.2.3	<i>Rozpočet</i> .....	31
5.3	FÁZE TVORBY PROJEKTU.....	32
5.4	FÁZE ÚPRAV .....	33
5.5	FÁZE ROZHODNUTÍ O REALIZACI.....	35
5.5.1	<i>Měření spokojenosti</i> .....	36
5.5.1.1	Spokojenost s průběhem jednání a přístupem projektanta .....	36
5.5.1.2	Spokojenost s dispozičním řešením navržené kanceláře.....	37
5.5.1.3	Spokojenost s rychlostí a kvalitou vypracovaného návrhu .....	38
5.5.1.4	Spokojenost s dodáním a montáží nábytku.....	39
5.5.1.5	Spokojenost s kvalitou a typem použitého nábytku .....	39
5.5.1.6	Celková spokojenost zákazníka .....	40
5.6	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ .....	42
5.6.1	<i>Vyhodnocení hypotézy H1</i> .....	42
5.6.2	<i>Vyhodnocení hypotézy H2</i> .....	42
5.6.3	<i>Vyhodnocení hypotézy H3</i> .....	42
5.6.4	<i>Vyhodnocení hypotézy H4</i> .....	43
6	<b>ZÁVĚR A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>44</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>46</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
	<b>SEZNAM TABULEK</b>	
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 Úvod

Prací v kanceláři stráví převážná část zaměstnanců firem mnoho času. Kancelář tak představuje nejen pracovní zázemí, ale také místo, kde jsou přijímány návštěvy a je zde řešena řada důležitých jednání. Nábytek se stává hlavním prvkem, který ovlivňuje naše pocity a při přijímání návštěv vytváří image a prestiž společnosti, která může hrát roli při důležitých obchodních jednáních.

Současná situace na trhu s kancelářským nábytkem je velice proměnlivá. Postupně přicházejí další konkurenti, kteří výrazně ovlivňují spotřebitelské chování, a proto je potřeba klást veliký důraz na spokojenost stávajících zákazníků, kteří mohou předávat svá doporučení a tím vzbudit zájem u zákazníků potencionálních.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat průběh obchodního jednání, trend objemu zakázek a také spokojenost zákazníků po realizaci projektu. Podstatné je zjistit faktory, které ovlivňují výsledek obchodního jednání a navrhnout doporučení, jak dlouhodobě dosahovat optimálních výsledků jednání.

Mou osobní motivací pro výběr tohoto tématu je skutečnost, že jsem aktivním účastníkem při jednání se zákazníkem. Svou rolí projektanta grafických návrhů vystupuji v přímém i nepřímém kontaktu se zadavatelem. Důležitým přínosem této práce je ověření správnosti postupů při jednání, zjištění případných nedostatků a navržení řešení pro zvyšování úspěšných realizací.

Celá práce je rozvržena do několika kapitol, které se postupně zabývají určitou problematikou, jejichž výsledkem jsou především finální návrhy a doporučení, která povedou k naplnění cíle.

## **2 Charakteristika společnosti Manutan**

### **2.1 Charakteristika mikroprostředí společnosti Manutan**

#### **2.1.1 Historie společnosti Manutan**

Společnost MANUTAN s.r.o. (původně *PLUS – vybavení skladů, dílen a kanceláří s.r.o.*) je obchodní firma zabývající se zásilkovým prodejem zboží pro vybavení skladů, dílen a kanceláří. Společnost byla založena v roce 1998 jako nástupce firmy Plus – Pavel Král, která působila na trhu již od roku 1993. Závěrem roku 1998 se firma stala součástí evropského holdingu MANUTAN GROUP – dodavatele pro vybavení provozů, dílen, skladů a kanceláří, jejíž členské společnosti působí téměř v celé západní a střední Evropě.

**Obr. 2-1** Logo společnosti Manutan s.r.o.



Zdroj: [34]

Tímto se také podstatně rozšířila nabídka zboží a služeb poskytovaných zákazníkům. V roce 2000 učinila společnost další velký krok, a to vstup na polský trh, kde založila dceřinou společnost. V roce 2004 se uskutečnilo odkoupení polské společnosti holdingem Manutan Group a zároveň sesterských společností na Slovensku a Maďarsku, na jejichž rozvoji se společnost Manutan s.r.o. velmi aktivně podílí. V roce 2005 následoval vstup na slovinský trh. Od téhož roku se stal součástí mezinárodní skupiny MANUTAN INTERNACIONAL, která je také současně jediným vlastníkem.

#### **2.1.2 Současnost společnosti Manutan**

V současnosti patří společnost mezi největší a nejvýznamnější firmy pohybující se v oblasti katalogového prodeje a obsluhují více než 16 000 zákazníků, od nejmenších až po ty největší, v rámci celé České republiky. Sídlo a zároveň skladové, administrativní a obchodní centrum společnosti se nachází



v Ostravě-Třebovicích. Disponuje tedy vlastním moderním logistickým zázemím, call centrem pro příjem objednávek a poptávek, obchodním oddělením a týmy, které mimo jiné zajišťují výrobu tištěných katalogů a správu jejich internetového obchodu. Velcí zákazníci nakupují pomocí e-procurement<sup>1</sup> řešení. Aktivně komunikuje se zákazníky nejen v českém, ale také v anglickém jazyce. [12]

Mezi hlavní činnosti patří především prodej výrobků pro zařízení skladů, dílen a kanceláří. Společnost nabízí komplexní nabídku výrobků, kterou tvoří více než 20 000 katalogových položek, které pokrývají veškeré potřeby podniků. Tyto položky jsou nabízeny prostřednictvím katalogů v tištěné nebo elektronické podobě.

Nabídka zahrnuje výrobky potřebné pro:

- manipulaci, zvedání a skladování zboží
- vybavení pro průmyslové podniky
- vybavení zaměřené na bezpečnost práce a hygienu
- balicí techniku a materiály
- kancelářský a dílenský nábytek
- dodávky spotřebního zboží

Tuto nabídku výrobků doplňuje nabídka služeb jako jsou montáže, či 3D projekty na vybavení skladu a kanceláří. Marketingové týmy vycházejí ze znalosti výrobků a trhu, a proto mohou vytvářet širokou a diferencovanou nabídku, která je přizpůsobena různorodým požadavkům zákazníků. Inovace, kvalita a konkurenceschopnost jsou kritéria, kterými se řídí výběr nabízených výrobků s nimiž skupina pracuje. Tyto výrobky dodává přes 270 dodavatelů.

Strategickým záměrem společnosti je i nadále poskytovat služby zákazníkům na vysoké úrovni, věnovat zvýšenou péči svým klíčovým zákazníkům a zvyšovat tak podíl na trhu v oblasti zásilkového prodeje. Svým zákazníkům nabízí vždy vstřícný a zodpovědný přístup, prověřené zboží od pečlivě vybraných českých i zahraničních dodavatelů a nadstandardní služby. Od roku 2005 je držitelem mezinárodně uznávaného certifikátu jakosti ISO 9001:2000. [12]

---

<sup>1</sup> forma elektronického nákupu prostřednictvím podnikových informačních systémů

Společnost Manutan je členem organizací:

- *Asociace direkt marketingu a zásilkového obchodu – ADMAZ*
- *Asociace pro elektronickou komerci – APEK*
- *Klub WEBTOP 100*

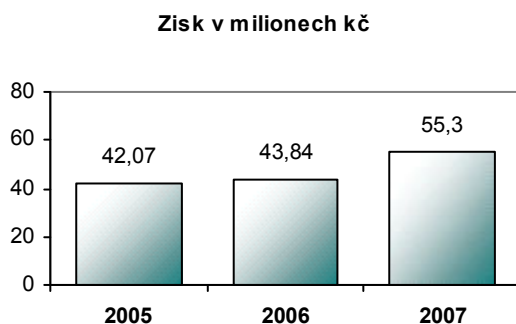
### 2.1.3 Ekonomická charakteristika společnosti Manutan

Tržby společnosti zaznamenaly konstantní meziroční nárůst. V hospodářském roce 2007 / 2008 bylo dosaženo rekordních tržeb 589 milionů korun a zisku po zdanění 54 milionů korun.

Vzhledem k celosvětové finanční krizi se ale pro rok 2008 / 2009 předpokládá pokles obrátu o cca 30 %.

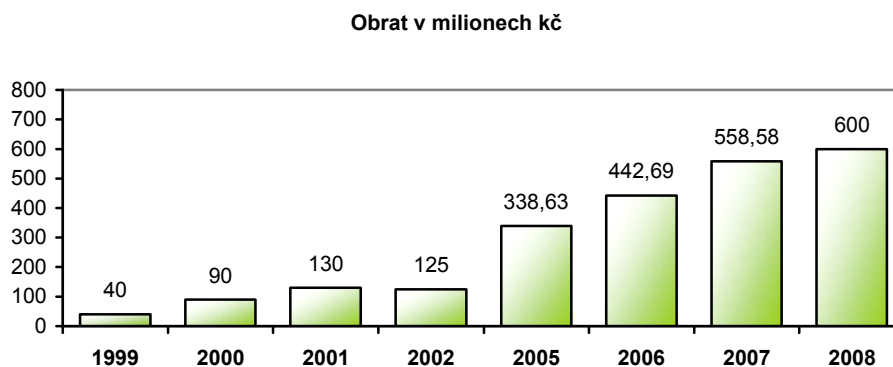
Účetním rokem společnosti je období od 1. října do 30. září. [21]

Obr. 2-2 Zisk společnosti v milionech korun



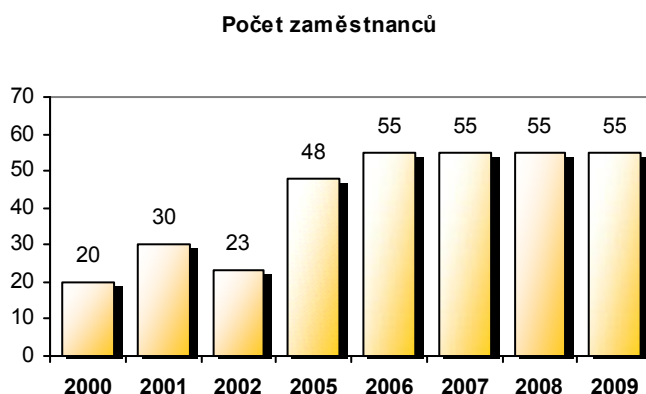
Zdroj: [21]

Obr. 2-3 Obrat společnosti v milionech korun



Zdroj: [21]

Obr. 2-4 Počet zaměstnanců ve firmě



Zdroj: [21]

Služby i ceny stanovují na míru zákazníkům. Nabízí možnost sdílených výhod a slev až do výše desítek procent.

- *Kumulované slevy* – po celou dobu spolupráce se sčítají hodnoty zákaznickova nákupu. Slevy společnost načítá již od listopadu 1998 a zákazníci je mohou využít, pokud nemají přestávku mezi odběry delší než 12 měsíců.
- *Množstevní a nabídkové slevy* – pokud si zákazník bude přát odebrat větší množství kusů, vypracuje prodejní oddělení cenovou nabídku s uvedením výše dostupných slev.
- *Zaváděcí ceny* – na všechny nové výrobky poskytuje společnost speciální zaváděcí ceny, které jsou limitované určitým časovým obdobím.
- *Zvýhodněné ceny* – u vybrané nabídky zboží od dodavatelů společnosti Manutan, nabízí velmi výhodné ceny. Tyto ceny jsou rovněž časově limitovány.

Procentuální výše exportovaného zboží do zemí EU činí 40 %. Import všeho zboží a materiálu, především z Rakouska, Nizozemska a SRN, představuje celkem stejné procento (40 %).

### 2.1.4 Manutan v regionu střední a východní Evropy

V rámci skupiny MANUTAN EAST AREA obsluhují a zásobují zákazníky v 5 zemích střední a východní Evropy. Mezi tyto země patří kromě České republiky také Slovensko, Maďarsko, Polsko a Slovinsko. [12]

Denně logistická centra expedují do těchto zemí více než 700 zásilek, přičemž jednou z hlavních priorit skupiny je co nejrychlejší doručení zboží k zákazníkovi.

### 2.1.5 Manutan v Evropě

Skupina Manutan se věnuje přímému prodeji již více než 40 let, a nabízí řešení, které upřednostňují podniky při nákupu spotřebního materiálu pro výrobní provozy a kanceláře. Jejich filozofií je direct marketing, který je nosným prvkem růstu, díky němuž se skupina Manutan zařadila mezi nejdůležitější aktéry na evropském trhu a neváhala využít příležitostí, které nabízí internet. V současné době představuje tento kanál hlavní směr rozvoje skupiny. [12]

Obr. 2-5 Loga Manutan International



Zdroj: [35]

MANUTAN INTERNATIONAL, sídlící ve Francii, má v současné době 23 dceřiných společností působících ve 20 zemích Evropy, a to zejména pod obchodními značkami Manutan, Overtoom, Witre a KEY. Obrat skupiny Manutan již přesáhl 500 mil. €. Ve všech zemích tyto společnosti patří mezi lídry B2B direct marketingových společností a dodávají široký a ucelený sortiment vybavení pro kanceláře, dílny a sklady. Skupina Manutan svými pobočkami vytváří silné zastoupení na evropském trhu. Klade důraz na silné lokální pobočky a na přizpůsobení se specifickým odlišnostem jednotlivých trhů. Svým zákazníkům, kterých je přes 600 000, se snaží co nejvíce přizpůsobit a svým klíčovým zákazníkům zajistit individuální péči. Skupina provozuje 5 logistických center, která představují více než 146 000 m<sup>2</sup> skladových ploch, což jí umožňuje optimalizaci dodávek svým

zákazníkům. Do budoucna plánuje další expanzi v Evropě za účelem posílení své pozice.

Skupina vychází z dlouhodobé vize, a proto zaznamenává rentabilní a nepřetržitý růst. Rodinná společnost, kótovaná od roku 1985 na burze, je odhodlaná zůstat nezávislá a kontinuálně rozvíjet své aktivity. K silným stránkám společnosti patří zejména odborné zkušenosti, solidní finanční zázemí a odpovědný přístup. [12]

Zaměstnává přes 1 500 zaměstnanců, kteří pozorně sledují potřeby trhu a působí v bezprostřední blízkosti zákazníků, dodavatelů, partnerů i konkurentů.

Skupina Manutan je přesvědčena o dlouhodobé úspěšnosti strategie direct marketingu, a to zejména z následujících důvodů:

- direct marketing, jako forma prodeje, nadále poroste, a to ve všech oborech činnosti
- tento růst bude podporován rostoucími požadavky zákazníků, kteří chtějí věnovat méně času na nákupy zboží nestrategického charakteru
- podniky budou upřednostňovat dodavatele, jež jsou jim schopni nabídnout globální řešení, aby mohly snižovat své náklady na nákupy

Z těchto důvodů je základní vizí skupiny stát se nejdůležitějším evropským komplexním dodavatelem v oblasti B2B direct marketingu.

Manutan má více než 40letou zkušenost v oblasti přímého prodeje, a tudíž i předpoklad maximalizovat potencionál růstu, který tento trh nabízí.

Pro moderní podniky dnes internet představuje jednu z nejlepších cest jak nakoupit potřebné zboží a přitom minimalizovat náklady spojené jak s vyhledáváním dodavatele, tak i s řízením jednotlivých objednávek. Na tuto „revoluci“ byla skupina Manutan dobře připravená. Přišla s vysoce ambiciózní internetovou strategií, která oslovila podniky, které se liší velikostí i potřebami. Chloubou skupiny je široké pokrytí evropského trhu 24 internetovými obchody, speciální webové řešení pro malé podniky a e-business řešení, která mohou být přizpůsobena na míru individuálním potřebám klíčových zákazníků. To vše svědčí o inovační síle skupiny Manutan a o její snaze pokrýt potřeby všech typů podniků. [12]

## **2.2 Charakteristika mezoprostředí společnosti Manutan**

### **2.2.1 Konkurenti**

Je důležité, aby Manutan úspěšně čelil neustálým nástrahám a překážkám na trhu. V dnešním období hospodářské recese se daleko více zvyšuje význam konkurentů, kteří usilovně bojují o každého zákazníka. Nabízejí nejvýhodnější ceny, služby, prodlužují záruku zboží, zdarma poskytují 3D návrhy a dopravu zboží. Vzniká tak opravdu tvrdý konkurenční boj, často s otázkou budoucí existence podniku.

V tomto směru je potřeba neustále sledovat aktivity a činnosti firem, které Manutan bezprostředně ohrožují. Jedná se o společnosti zaměřující se jak na specializovaný druh zboží, ale také, a to především, na společnosti nabízející komplexní sortiment výrobků a služeb pro sklady, dílny a kanceláře. Právě tyto firmy zaměřené na komplexní sortiment představují pro Manutan hlavní konkurenci. Většina z nich působí také na zahraničních trzích, a proto jsou konkurencí nejen pro Manutan ČR, ale také v rámci celé skupiny MANTUTAN INTERNATIONAL.

**KAISER + KRAFT** je zastoupena společnostmi v 15 evropských zemích, Japonsku a Číně a je podnikem skupiny TAKKT. V Evropě a Severní Americe je vedoucím specializovaným zásilkovým obchodníkem B2B pro obchodní vybavení. [24]

**KWESTO** je rovněž součástí koncernu TAKKT a v rámci této skupiny je samostatnou obchodní organizací, která je schopna pružně reagovat na potřeby trhu, zákazníků i dodavatelů, na hospodářský i politický vývoj v jednotlivých zemích své působnosti. [27]

**SCHÄFER** je jedním z předních světových poskytovatelů řešení a výrobců komponentů pro vysoce kvalitní výrobní systémy. Má působnost v 53 zemích světa na 4 kontinentech. [32]

**B2B PARTNER** je zatím nejmladším konkurentem v této oblasti. Působí na českém a slovenském trhu, avšak brzy plánuje proniknout na další evropské trhy. [16]

### 2.2.2 Dodavatelé

Manutan v České republice spolupracuje s více než 270 dodavateli. V rámci celé skupiny je to pak něco přes 2 000 dodavatelů. Každého z nich však pečlivě vybírá, testuje kvalitu jejich výrobků a snaží se vyjednat co nejlepší podmínky, aby plně vyhověl potřebám svých zákazníků. Mezi přední dodavatele Manutanu patří například:

**DHL EXPRESS** - je globálním lídrem na trhu mezinárodních přepravních a logistických služeb, který se specializuje na poskytování inovativních a na míru šitých řešení z jediného zdroje. [19]

**KOVO PRAKTIK** - je český výrobce manipulační techniky a archivačních systémů. [26]

**ALBA CR** - patří mezi nejvýznamnější výrobce v oboru kancelářského sedacího nábytku. Nosným programem jsou židle a křesla nižší a střední třídy, židle vyšší třídy vyrábí v kooperaci s italskou firmou Leyform. [14]

**OFFICE PRO PROFESSIONAL** - je výhradním velkoobchodním zastoupením kancelářského nábytku HOBIS, kovového nábytku RIGID a konferenčního nábytku SEATTABLE. Dále dodává kancelářské židle, kovové šatní a kancelářské skříně či stojanové věšáky. [31]

**ANTARES** - patří mezi největší výrobce kancelářských židlí a křesel v České republice. [15]

**KOVONA SYSTÉM** - je českou, prosperující a globálně orientovanou výrobní společností, jejíž primární aktivitou je velkosériová kovovýroba. [25]

**MICOS** - je strategickým dodavatelem kancelářských potřeb. [28]

**NAVISYS** - se zabývá realizací zajímavých a komplikovaných implementací známého informačního systému NAVISION dánské společnosti Navision Software. [29]

### 2.2.3 Zákazníci

Společnost Manutan realizuje svůj prodej především na B2B trhu. V oblasti B2C trhu zaznamenává poměrně nevýrazné výsledky, ovšem snaží se uspokojit také přání tohoto segmentu. Jejími cílovými zákazníky jsou však zejména firmy. Předmět

podnikání těchto firem nehraje výraznou roli, neboť Manutan svou širokou nabídkou uspokojí výrobní, obchodní, průmyslové nebo dokonce zemědělské podniky. Mezi tzv. Key account zákazníky patří například:

**HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC** - se v České republice etabloval jako jedna z vedoucích společností v oblasti řízení budov, významných průmyslových procesů a služeb spojenými s letectvím. [22]

**ABB** - je přední světová firma poskytující technologie pro energetiku a automatizaci, které umožňují energetickým a průmyslovým podnikům zvyšovat výkonnost při současném snížení dopadu jejich činnosti na životní prostředí. [13]

**ČESKÉ DRÁHY** - jsou největším národním dopravcem v České republice s tradicí delší než 160 let. [17]

**JOHNSON CONTROLS AUTOBATERIE** - je celosvětově vedoucím výrobcem startovacích baterií pro automobily. [33]

**DURA AUTOMOTIVE CZ** - se zabývá výrobou karosářských dílů a okenních modulů pro automobily. [20]

**NESTLÉ ČESKO** - nabízí spotřebitelům a zákazníkům potraviny a nápoje nejvyšší kvality. Výrobní aktivity Nestlé v ČR jsou zaměřeny na výrobu čokoládových a nečokoládových cukrovinek. [30]

**DALKIA ČESKÁ REPUBLIKA** - je tradičním výrobcem a dodavatelem tepla pro městské aglomerace. [18]

**DHL EXPRESS** - je globálním lídrem na trhu mezinárodních přepravních a logistických služeb, který se specializuje na poskytování inovativních a na míru šitých řešení z jediného zdroje. [19]

## **2.3 SWOT analýza**

SWOT analýza se zaměřuje na pojmenování silných a slabých stránek, potencionálu a hrozby podniku. Principem této analýzy je využít daného potenciálu, zachovat silné stránky a současně minimalizovat zjištěné ohrožení a odstranit stránky slabé.



### **2.3.1 Silné stránky**

- dlouholetá působnost na českém i zahraničním trhu
- součást mezinárodní skupiny MANUTAN INTERNATIONAL
- silné finanční zázemí
- individuální přístup k zákazníkům
- komplexní nabídka a ucelený sortiment
- strategie direct marketing
- znalost technik e-businessu a online marketingu
- vícekanálová strategie se zaměřením na všechny typy podniků
- bohaté zkušenosti v oblasti direct-marketingových aktivit a jim odpovídající odborné a profesní zázemí
- držitel mezinárodně uznávaného certifikátu ISO 9001:2000

### **2.3.2 Slabé stránky**

- nevyvíjí žádné aktivity v oblasti výzkumu, vývoje a životního prostředí
- není přímým poskytovatelem náhradního plnění
- slabá cenová konkurenceschopnost vůči specializovaným firmám
- ne vždy je schopna rychle poskytnout zákazníkovi technické informace

### **2.3.3 Příležitosti**

- rozšíření nejen na další evropské trhy, ale také na trhy mezinárodní
- aktivní rozvoj potenciálu v oblasti direct marketingu ve všech oborech činnosti
- tendence firem redukovat počet dodavatelů a zaměřovat se tak na dodavatele poskytující komplexní nabídku zboží a služeb

### **2.3.4 Ohrožení**

- zvyšující se vliv konkurence

- přetrvávající hospodářská krize a s tím spojená stagnace velkých zakázek

Hlavní hrozbou společnosti Manutan je především současná hospodářská recese, která zesiluje význam konkurenčního boje. Problémem firmy je slabší přizpůsobivost na potřeby zákazníka a vyšší ceny, které mohou mít dopad na odliv zákazníků ke konkurenci . Tento nedostatek může mít za následek další propad zakázek a oslabení konkurenční pozice.

## **3 Teoretická východiska obchodního jednání**

Pochopení základních teorií fází jednání, komunikace či chování spotřebitele, jsou klíčová pro vytvoření přesných návrhů a doporučení, jenž představují výslednou a nejdůležitější část celé práce.

### **3.1 Komunikace**

Efektivní komunikace předpokládá, že jednající strany budou disponovat dovednostmi aktivního naslouchání, ovlivňování partnera a odstraňování poruch v komunikaci. Zákazník by se měl při jednání cítit příjemně a neměl by mít pocit manipulace. Celý komunikační proces provází verbální a neverbální komunikace.

Slovně vyjádřený obsah sdělení je komunikací verbální. Verbální schopnost tedy znamená, přesně formulovat a pohotově vyjádřit své myšlenky tak, aby byly pochopitelné. Neverbální komunikace vytváří vztahovou rovinu a zásadním způsobem ovlivňuje pocity, postoje, chování a hodnocení. Jedná se vlastně o řeč těla. Jsou to především gesta, dotyky, oční kontakt, mimika a pohyby těla. [3]

Neméně důležitým projevem je také síla hlasu a rychlost řeči. Právě hlas je důležitým prostředkem v přímé komunikaci. [6]

### **3.2 Příprava na jednání**

Připravenost je jedním z předpokladů úspěšného jednání. Často se délka a obsah jednání liší, protože je ovlivněna jednajícími osobami, projednávaným problémem nebo silou významnosti úspěšného konce jednání. [11]

Je vhodné si připravit vedlejší návrhy a případně další variantu výchozí pozice. V dalších částech jednání to pak usnadní řešení krizových situací. Pro definování výchozí pozice a identifikaci záměrů partnera, je potřeba co nejvíce informací. Jedná se například o informace o trhu, konkurenci, partnerovi. Jednání je pak vhodné otevřít něčím, co bude mít kladný dopad na jednající strany, jelikož případný konflikt hned v úvodu, by mohl ovlivnit celkový průběh jednání. [2]

Přípravou může být také vyhodnocení předchozího jednání. Vytvoření stručných poznámek během a po skočení každého jednání, může být užitečné v případě opakovaného jednání s partnerem a využít tak předchozích zkušeností k další úspěšné dohodě. [2]

### **3.3 Proces jednání**

*„Jednání je specifickou formou komunikování, na kterém se mohou podílet dvě nebo více osob a jenž se koná pod vedením vedoucího jednání anebo bez něho. Jeho cílem je objasnit předchozí, současné nebo budoucí skutečnosti a zájmy a dohodnout se o nich. V každém jednání jde především o řešení problému.“*  
[2, str. 68]

#### **3.3.1 Charakteristické rysy jednání**

V podstatě je každé jednání jedinečné, což je dáno různým věcným obsahem, okolnostmi, zúčastněnými osobami atd., avšak v každém z nich je možné najít obecně platné aspekty pro jednání. Mezi ně patří:

- společné zájmy
- společný cíl
- vzájemná závislost
- vzájemné ústupky
- výměna informací
- hra, manipulace a překrucování
- nejistota
- podstoupení rizika

Každá strana má při jednání různé záměry, stanoviska a zájmy, které se mohou lišit. Jednání tak pomáhá překlenout rozdíly a najít možná řešení. Důležité je najít společné zájmy, které pomáhají navázat dlouhodobou spoluprací a zachovat dobré vztahy. Cílem jednání nemusí být vždy uzavření dohody, ale také snaha získat informace od protistrany.

Během celého procesu jednání je nutno poskytovat a nabízet ústupky a informace. Je však třeba dbát na vzájemnou oboustrannost, poslušnost i opatrnost u obou aspektů. [11]

### **3.3.2 Fáze obchodního jednání**

Z širšího pohledu můžeme také do celého procesu jednání zahrnout důležitou část a tou je příprava na jednání. Je také třeba si uvědomit, že celý proces nekončí objednávkou či podpisem smlouvy, ale nastává fáze realizace a péče o zákazníka.

#### **3.3.2.1 Úvodní, seznamovací fáze**

*„Jednání je zahájeno představením jednajících stran, výměnou informací, neformálním rozhovorem, u formálnějších jednání projevy.“* [11, str.12]

První dojem si nejčastěji vytvoříme během dvou minut. Právě během těchto prvních minut jsou intenzivně vnímány verbální, ale především neverbální signály našeho partnera. Výsledek pak ovlivní náš názor a pocity na něho. [3]

Nejdůležitější je vytvořit příznivou atmosféru a navázat s partnerem vztah. První dojem může ovlivnit taktiku jednání obou stran. Je možno krátce konverzovat na neutrální téma, uvolnit tak atmosféru a pak očekávat, že i v dalších fázích bude druhá strana vstřícnější. [2]

#### **3.3.2.2 Prezentace stanovisek**

Na začátek všechny přítomné strany přednesou svá stanoviska, obhajují a vysvětlují své postoje. [11]

Zatím však ještě nepadají pevná stanoviska, protože nejprve dochází k vyjádření předběžných požadavků a očekávání. Důležitou informací jsou vyjednávací signály, které strany vysílají. Přímé a skryté signály, kterými strany sdělují informace naznačují, kde je protějšek ještě ochoten ustoupit a zda je ochotný ke kompromisu. [7]

Velmi podstatnou záležitostí je zjistit zákaznické potřeby a preference, zda je jednání vedeno s osobou kompetentní rozhodnout o koupi, ale hlavně naslouchat. Pro zjištění potřeb je klíčové položit správně otázku a odpověď usměrňovat otázkami doplňujícími. [3]

### 3.3.2.3 Hledání řešení

Zpravidla dochází k tomu, že se stanoviska obou stran liší a nastává fáze argumentace, zdůrazňování vlastních silných stránek, hledání partnerových slabin. Na řadu přichází ústupky, manévrování, kličkování a zdolávání námitek. Právě s námitkami je potřeba počítat a dobře se na ně připravit. Stejně důležité je pochopit postoje druhé strany, hledat skryté zájmy a potřeby. [11]

*„V každém případě by mělo platit, že směr, který je žádoucí pro nás, je žádoucí také pro našeho zákazníka a že mu přináší užitek odpovídající jeho potřebám“ [3, str. 101]*

Ovlivňování zákazníka v žádném případě nesouvisí s jednáním na jeho úkor a získání jeho výhod či peněz. Ovlivňovat je možno pomocí rozumu, vůle či citu a volba formy záleží na osobnosti zákazníka. Nejčastěji se vyskytují obojí pohnutky, jak racionální, tak emocionální.

Námítky lze rozdělit do dvou skupin, na racionální a emocionální. V případě racionálních námitek se zákazník snaží dozvědět více informací, aby byl pro něj produkt přijatelný. Je nutno správně předložit přesvědčivá fakta, aby bylo docíleno dalšího průběhu jednání. Druhou skupinou jsou námítky povahy emocionální. Řešení těchto námitek je v podstatě složitější, protože je zákazník málokdy vysloví přímo. Daleko častěji se skrývá za pseudoracionálními důvody. Ve skutečnosti to mohou být obavy, pochyby nebo nejistota zákazníka, které jsou podnětem pro vznik emocionální námítky.

Argumentace je velice efektivní nástroj útoku na rozum zákazníka a jeho racionální myšlení. Argumenty by měli být věčné, srozumitelné a logické. Je potřeba se vyhnout obecným nedůvěryhodným nebo nadsazeným frázím. [3]

Čím lépe umí strany zacházet s argumenty, tím je větší šance na výhru. Neznamená to však, že je druhá strana ubita fakty, ale že obě strany aktivně naslouchají argumentům a snaží se odhalit záměry a postoje. Optimální je nevyčerpat všechny možnosti, ale nechat si nějakou rezervu, která se bude hodit v závěrečné fázi. [2]

#### 3.3.2.4 Krize

Při jednání je nutno počítat s tím, že může nastat období krize, protože hladký průběh může skrývat nezáměr druhé strany dohodu realizovat či opadne snaha získat další informace a obrátit se na konkurenci. V této fázi tak může jednání skončit nebo mohou obě strany hledat řešení, jak pokračovat v jednání a krizovou situaci překlenout. Pokud dojde k odstranění podnětů, kterými byla krize způsobena, bude vytvořen pocit sounáležitosti a povede to ke sblížení zúčastněných stran a bezproblémové realizaci. [11]

Může se také stát, že mezi jednajícími stranami vzniknou obavy. Zákazník se pak za ně může schovat a nepustit dál argumenty a ztratí tak snahu o kontakt. Důležité je obavu odhalit a najít způsob, jak překážku odstranit či obejít. Pokud se toto nepodaří, s velkou pravděpodobností nedojde k úspěšnému konci jednání. [3]

#### 3.3.2.5 Závěr jednání

Pokud byly všechny otázky projednány a problémy odstraněny, dochází k finální diskuzi nad návrhem smlouvy. Schválení dohody nemusí vždy znamenat konečný proces jednání. Konečným cílem totiž není jen podpis smlouvy, ale především její realizace. Zde pak mohou nastat komplikace, které by vedly k úpravě podmínek či novému jednání. Dobrá dohoda motivuje strany k řádnému plnění, protože naplňuje jejich zájmy.

Neméně důležitá je také péče o zákazníka po ukončení jednání. Je třeba kontrolovat plnění dohody, stále ho přesvědčovat o dobře uzavřeném obchodu, dát mu najevo, že počítáme s jeho další spoluprací a že nám na něm záleží. Tímto si vytváříme podmínky pro další jednání. Nastává tak budování dobrých vzájemných vztahů, což je významným předpokladem budoucí dlouhodobé spolupráce. [11]

Pokud byl zákazník s předchozím jednáním spokojen, je velká pravděpodobnost, že dojde v budoucnu k dalším jednáním. Výhodou bude nejen spokojenost, ale také důvěra a skutečnost, že se strany již znají. Velice významným důvodem, proč se dále zajímat o zákazníka po skončení jednání, je jeho případné doporučení, což je tou nejlepší reklamou. [3]

### 3.4 Význam jednání v sektoru služeb

Díky rostoucímu sektoru služeb se změnila metody a technika jednání. Ve službách již téměř neexistuje přesný a normovaný systém, který by umožňoval přesné srovnání. Vyplývá to z podstaty a vlastností služeb. [9]

*„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“* [8, str. 13]

Mezi vlastnosti služeb patří nehmotnost, neoddělitelnost, nestálost a pomíjivost. Služby tedy nelze nijak vlastnit, každá další služba je trochu odlišná, i když se jedná o tu samou službu. Velmi často je spojena s osobu, která službu vykonává a zásadně je nehmotného charakteru. [8]

Na prvním místě stojí především zjištění hodnoty zákazníka, která je definována jako *„poměr mezi přínosy (ekonomickými, funkčními a psychologickými), jak je vnímá zákazník, a prostředky (finančními, časovými, výkonovými a psychologickými), vynaloženými na dosažení těchto přínosů“*. [4, str. 20]

Veliký význam roste především v oblasti kvality služeb. Ta je při nehmotnosti a heterogenitě služby faktorem, který představuje konkurenční výhodu a odlišuje ji tak od konkurence. Definujeme v zásadě dvě složky kvality. Technickou a funkční.

Technická kvalita se vztahuje k měřitelným prvkům, které zákazník získává v průběhu interakce s poskytovatelem. Jedná se vlastně o výsledek poskytované služby. Naopak funkční kvalitu ovlivňuje prostředí, ve kterém je služba poskytována, pocit z průběhu jednání nebo délka čekací doby. Zahrnuje to, jakým způsobem je služba zákazníkovi poskytnuta.

Zákazník při hodnocení kvality služeb obvykle používá následující kritéria:

- **hmotné prvky** (zpracování hmotného produktu, vzhled budov, zařízení či zaměstnanců)
- **spolehlivost** (naplnění užítku spojeného s poskytnutím služby)
- **schopnost reakce** (schopnost reagovat na požadavky zákazníka)
- **jistota** (dovednosti, důvěra, slušné chování, odbornost)



- **empatie, pochopení** (výborná komunikace, vcítění se do potřeb zákazníka) [8]

### 3.5 Nákupní chování

Nakupování je výsledek nespokojenosti a nedostatku. Prvotní motivátor je základní důvod nákupu. Je to minimální požadavek, který musí produkt nebo služba splňovat. Druhotným motivátorem jsou důvody, které rozlišují konkurenční nabídky. Jsou to zvláštní výhody, vyvolávající citovou reakci, která vede k rozhodnutí o koupi.

Je třeba si uvědomit, že prodej není činnost orientovaná na produkt, ale především na lidi a vztahy mezi nimi. Během nákupu prochází zákazník posloupností racionálních a emocionálních kroků, proto je nutné porozumět emocím, které stojí za rozhodnutím o koupi. [2]

Každý subjekt se chová individuálně, pokud jde o nákup a spotřebu. V případě nákupního chování spotřebitele je potřeba zkoumat především kontext spotřebního chování, jelikož samotný nákup je jen jednou z fází kupního rozhodovacího procesu. [10]

*„Spotřební chování znamená chování lidí, konečných spotřebitelů, jež se vztahuje k získávání, užívání a odkládání spotřebních výrobků – produktů.“*  
[10, str. 69]

Vztahuje se nejen k procesu užívání či pořízení, ale především k fázím, kterými spotřebitel prochází od zjištění určitého nedostatku, rozhodování o vhodné variantě, vlastního nákupu, užíváním a následně s odkládáním produktu. Toto chování je ovlivněno psychickými vlastnostmi a charakteristikou psychických procesů – vnímání, paměti, myšlení atd.

Existují přístupy, jež představují různé pohledy toho, který faktor je chápán jako dominantní, záleží však vždy na konkrétní situaci a konkrétním spotřebiteli. K vysvětlení spotřebního chování se využívají přístupy racionální, psychologické, sociologické a komplexní.

- **Racionální přístup** vychází z charakteristiky spotřebitele, který se rozhoduje na základě racionálního zvažování užitku, přínosu a jejich porovnání s cenami, příjmy či dostupností obchodu.

- **Psychologické přístupy** se opírají o psychické faktory. Může se jednat o modely, které předpokládají, že určité podněty z vnějšku vyvolají konkrétní typ odezvy nebo psychoanalytické chápání spotřebního chování založené na působení vědomí a podvědomí.
- **Sociologické přístupy** vyzdvihují takové chování spotřebitele, které je spojeno s úsilím získat uznání v určité společenské skupině nebo zaujmout společenský status.
- **Komplexní model** eliminuje slabinu uváděných přístupů a bere v úvahu také další faktory podílející se na formování spotřebního chování. [10]

### **3.5.1 Fáze kupního rozhodování**

Nákupní rozhodnutí znamená rozhodnutí, zda vůbec zboží koupit, které středisko navštívit, rozhodnutí o návštěvě obchodu a nákupu určitého množství zboží. Kupnímu rozhodovacímu procesu předchází pět fází, při kterých je spotřebitel vystaven působení řady vlivů. [10]

#### **3.5.1.1 Rozpoznání problému**

Na začátku je uvědomění si určitého nedostatku, který se spotřebitel snaží odstranit prostřednictvím určitého produktu či služby. Změna úrovně současného stavu uspokojení při zachování stejné úrovně budoucího očekávání, zachování úrovně současného stavu uspokojení při změně úrovně budoucího očekávání nebo kombinace předchozích možností, může vytvořit rozpor mezi skutečným a žádoucím stavem. [10]

#### **3.5.1.2 Hledání informací**

Ve druhé fázi spotřebitel sbírá informace, aby mohl daný nedostatek odstranit. K hledání informací se staví aktivně a záměrně je vyhledává. Zkoumá nabídku na trhu, zjišťuje reference daného produktu nebo služby, vyhledává informace v tisku a na internetu atd. [10]

### *3.5.1.3 Hodnocení variant*

Po sesbírání potřebných informací dochází k logickému vyhodnocení a volbě vhodné varianty. Jelikož se však jedná o rozhodovací problém, brání kapacitní omezení člověka výběru optimální varianty. Spotřebitel si vytvoří tzv. výběrový okruh, což je soubor výrobků, které bere v úvahu pro odstranění nedostatku. Sleduje důležité parametry – tedy vlastnosti produktu či služby. Jde např. o vlastnosti estetické, symbolické, o cenu, servis po prodeji, záruku atd. Rozhodnutí mezi jednotlivými variantami pak může probíhat kompenzačně, kdy je spotřebitel ochoten slevit v požadavcích u daných kritérií, nebo nekompenzačně, kdy není ochoten slevit ze žádných požadavků. [10]

### *3.5.1.4 Nákupní rozhodnutí*

Po výběru varianty nemusí vždy dojít ke koupi produktu či služby. Spotřebitel je vystaven řadě faktorů, kterými je ovlivňován během nákupu. Jsou to vlivy sociálního okolí, obchodní vlivy a vnímané riziko. Výsledkem může být vlastní nákup nebo odmítnutí nákupu, a to buď úplné nebo dočasné. [10]

### *3.5.1.5 Ponákupní chování*

V případě, že nákupní rozhodnutí je ukončeno nákupem, následuje chování ponákupní. Dochází k vědomému nebo nevědomému porovnávání očekávaných přínosů se skutečným užitekem, jehož výsledkem je spokojenost či nespokojenost. [10]

Spotřebitelé si vytváří očekávání na základě informací, které obdrželi od prodejců, z doporučení či jiných informačních zdrojů. Z tohoto důvodu je důležité, pro zajištění spokojenosti, aby spotřebitel získával pouze pravdivé informace reprezentující běžnou funkčnost produktu.

Spokojenost, nebo nespokojenost ovlivní zákaznickovo chování po nákupu. V případě, že je spokojený, existuje větší pravděpodobnost dalšího nákupu, naopak pokud bude nespokojen, může spotřebitel výrobek vrátit, podávat negativní hodnocení, popřípadě podat stížnost. [5]

#### *3.5.1.6 Odkládání produktu*

Tato fáze je spojena s ukončením užívání produktu. Z hlediska posilování vztahu se zákazníkem se firmě nabízí možnost nabídnout zákazníkovi odložení výrobku za účelem navázání dalšího kontaktu. Může se jednat např. o odkoupení starého přístroje, respektive nabídnout výhodný nákup spojený s odkupem výrobku starého. Firma může také zákazníkovi nabídnout např. ekologickou likvidaci produktu. Tento proces je nazýván jako pravé, komplexní kupní rozhodování a zpravidla probíhá u zboží dlouhodobé spotřeby, které je investičně náročnější. [10]

## 4 Metodika shromažďování dat

### 4.1 Definice problému, cíle a hypotézy

#### 4.1.1 Problém

Rostoucí hospodářská krize způsobuje stagnaci velkých projektů a dochází k poklesu poptávky po 3D grafických návrzích. Vzniká tedy hrozba dalšího propadu zakázek a narušení tak hospodářské stability nejen společnosti Manutan, ale také spolupracující externí firmy navrhující tyto 3D projekty. Propad však může být také způsoben špatným vedením obchodního jednání.

#### 4.1.2 Cíl

Je potřeba analyzovat stávající trend objemu zakázek a spokojenosti a navrhnout taková opatření, která by zabránila dalšímu propadu realizovaných projektů a rovněž měla pozitivní dopad na spokojenost zákazníka. Důležité je, aby zákazníci byli co nejvíce spokojeni s celkovým průběhem jednání, rovněž s realizací a praktickým využitím navržené kanceláře. Samotný výzkum obchodního jednání byl proto rozšířen také o post-test zákaznickovy spokojenosti s realizovaným návrhem, který poskytnul další doplňující informace potřebné k naplnění cíle a odstranění problému. Analýza spokojenosti je směrodatná ke zjištění, zda projektant vedl jednání správně, zda pochopil požadavky zákazníka a zda bylo tedy jednání efektivní. Slouží k jakémusi ověření správného postupu při jednání. Právě spokojenost zákazníka hraje klíčovou roli při jeho rozhodování o dalším nákupu. Úkolem je zjistit a analyzovat možnosti, jak dosahovat u zákazníků maximální spokojenosti a určit, které klíčové prvky hrají důležitou roli při rozhodování o realizaci.

#### 4.1.3 Hypotézy

Hypotéza	<b>H1</b>	<i>úspěšnost projektu není závislá na celkové ceně zakázky</i>
Hypotéza	<b>H2</b>	<i>vliv odvětví nemá vliv na celkovou spokojenost zákazníka</i>
Hypotéza	<b>H3</b>	<i>úspěšnost 3D projektů je vyšší než 70 %</i>
Hypotéza	<b>H4</b>	<i>počet schůzek nemá vliv na úspěšnost zakázky</i>

## **4.2 Plán výzkumu**

### **4.2.1 Zdroje**

Data pro analýzu obchodního jednání byla čerpána z interních primárních a sekundárních zdrojů externí firmy. V případě nedostatku informací byly využity doplňující informace, které byly poskytnuty kontaktní osobou ve společnosti Manutan.

Pro výzkum spokojenosti zákazníka s realizovanou zakázkou bylo využito primárních dat získaných přímo od dané společnosti prostřednictvím dotazníku. Tímto byla zajištěna korektnost, přesnost a správnost využitých údajů.

## **4.3 Způsob sběru dat**

Celá realizace výzkumu zahrnovala dvě fáze. Jedna zabývala se spokojeností zákazníka po nákupu a druhá zabývala se analýzou kvantifikovaných parametrů obchodního jednání.

Pro fázi měření spokojenosti byl sestaven krátký dotazník o 5 otázkách. Respondent byl seznámen s cílem výzkumu a byl požádán o naprosto seriózní vyplnění informací. Vše bylo do dotazníku zaznamenáno a následně importováno do programu SPSS 17 for Windows, kde byla provedena samotná analýza. V rámci tohoto měření bylo osloveno celkem 28 firem, které realizovali projekt navržený společností Manutan (viz. příloha číslo 1).

Ve fázi analýzy obchodního jednání byl vytvořen formulář, kde byly ke každé společnosti zaznamenány kvantifikovatelné údaje z průběhu předešlých jednání, vloženy do programu SPSS 17 for Windows a následně vyhodnoceny. Tento formulář obsahoval celkově 87 firem (viz. příloha číslo 2).

## **4.4 Technika výběru vzorku**

Respondenti byly vybíráni z databáze externí firmy a telefonicky a emailem byli požádáni o vyplnění dotazníku. V tomto případě se jednalo o techniku základního souboru. Především byla volena forma telefonického dotazování zaručující vyšší návratnost dotazníků.

V případě kvantifikace parametrů se jednalo o sběr sekundárních dat z průběhu obchodního jednání. Struktura základního souboru představovala celkem 87 firem. Zahrnoval 30 firem z výrobního odvětví a 57 firem z odvětví služeb. Ze všech 87 zakázek bylo celkem 32 úspěšných, což představovalo 10 firem z výrobního odvětví a 22 firem z odvětví služeb. Dotazník byl položen společností, u nich došlo k realizaci a odpovědělo na něj celkem 28 respondentů.

## 4.5 Časový harmonogram

Časový harmonogram pro výzkum byl stanoven na období 4 měsíců a plošné pokrytí, kde sbírání dat probíhalo, bylo v rámci České a Polské republiky.

Tab. 4-1 Harmonogram výzkumu

<b>Činnost</b>	<b>Datum</b>
<b>Příprava</b>	1.1.2010 – 15.1.2010
<b>Metodika výzkumu</b>	15.1.2010 – 22.1.2010
<b>Pilotáž</b>	23.1.2010 – 25.1.2010
<b>Dotazníkové šetření</b>	2.2.2010 – 29.3.2010
<b>Zpracování údajů</b>	30.3.2010 – 4.4.2010
<b>Analýza dat</b>	5.4.2010 – 15.4.2010
<b>Závěr a doporučení</b>	16.4.2010 – 25.4.2010

## 4.6 Pilotáž

Pilotáž byla realizována v rámci testování dotazníků. Přibližně 6 dotazníků bylo vyplněno a prokonzultováno s náhodnými firmami z databáze. Smyslem bylo ověření srozumitelnosti a správnosti všech otázek, které by mohli ovlivnit celkový výsledek samotného výzkumu.

Během pilotáže však nebyly zjištěny žádné nedostatky a dotazníky byly proto aktivně předány respondentům k jejich vyplnění.

## 5 Analýza fází obchodního jednání

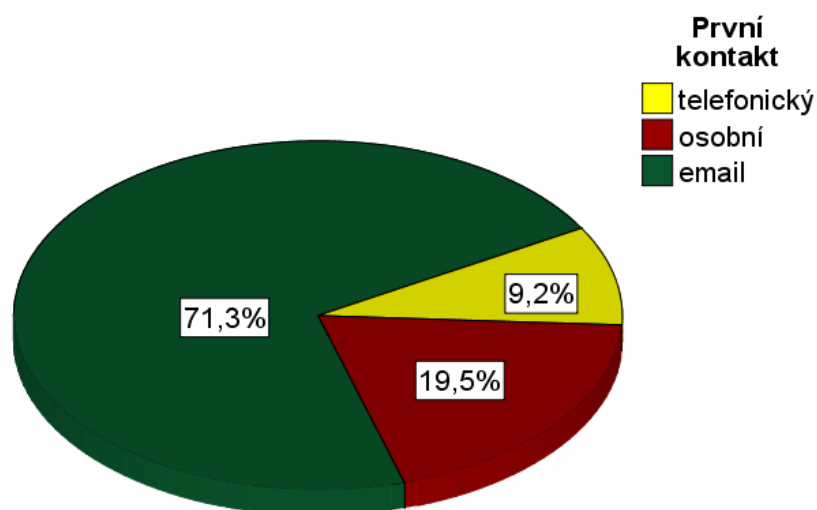
V této části kapitoly jsou zachyceny a okomentovány výsledky výzkumu. Dotazník a formulář kvantifikovaných parametrů z obchodního jednání jsou součástí přílohy 1 a 2.

### 5.1 Fáze prvního kontaktu

#### 5.1.1 Kontakt

Možností, jakým způsobem začít komunikovat se zákazníkem, je hned několik. Jedná se například o formu osobního, telefonického nebo elektronického kontaktu. Jak je tomu patrné z obr. 5-1, přes 70 % všech jednání bylo započato právě prostřednictvím emailu. Tento fakt však neměl žádnou spojitost, zda bude či nebude projekt realizován.

Obr. 5-1 Forma prvního kontaktu



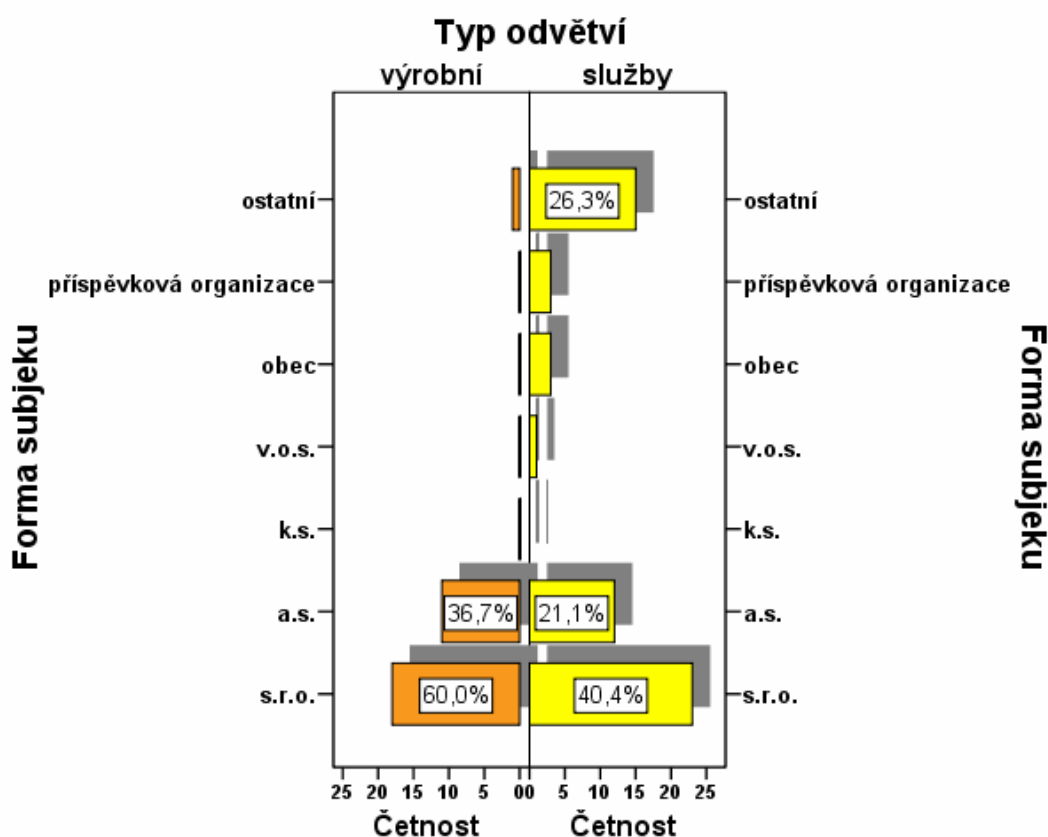
Tab. 2 a 3 přílohy číslo 3 potvrzují hypotézu, že na formě prvního kontaktu nezáleží a neovlivňuje tak výsledek jednání. U všech realizovaných projektů bylo tímto způsobem komunikace zahájeno jednání u necelých 60 % případů (tab. 1).



### 5.1.2 Forma typ subjektu

Jednotlivými zadavateli zakázek byli především společnosti s ručením omezeným. Tyto společnosti hospodaří především s vyšším kapitálem než například obce, veřejné obchodní společnosti či příspěvkové organizace a svou právní formou nenesou vlastníci přílišné riziko, a proto si mohou dovolit více investovat do vybavení provozoven a vytvořit tak příjemnější interiér svým pracovníkům.

Obr. 5-2 Typ odvětví a forma subjektu zákazníků



Obr. 1 přílohy číslo 4 ukazují, že nejméně projektů je konstruováno právě pro veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, obce a příspěvkové organizace. Každý druhý požadavek na tvorbu návrhu je od společností s ručením omezeným. Přes 65 % všech zakázek je z odvětví služeb (viz obr. 2 přílohy 4).

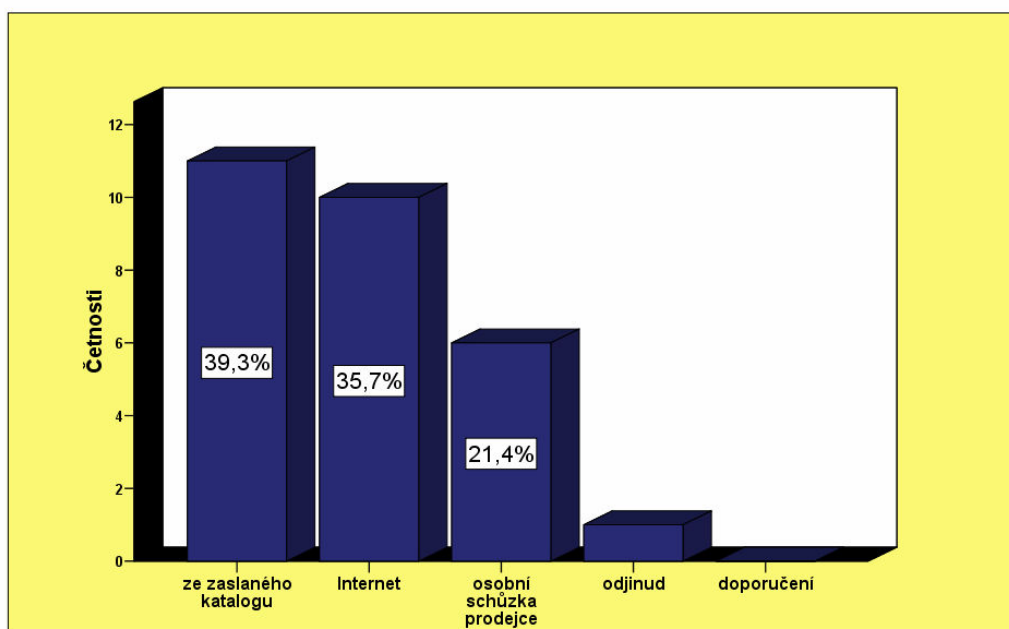
Ve výrobním odvětví jsou dominantní především společnosti s ručením omezeným, o polovinu méně to jsou akciové společnosti. Existence a prosperita těchto dvou právních forem je důležitá pro získávání zakázek ze strany výrobní sféry. Můžeme očekávat, že pokud budou mít tyto formy finanční potíže, bude to mít za

následek pokles zadávaných zakázek. Stejně tomu je také ve sféře služeb, jak je patrné z obr. 5-2.

### 5.1.3 Informovanost na trhu

Nejefektivnější způsobem informovanosti trhu o své působnosti je prostřednictvím zasílání katalogů nebo propagací na internetu. Neméně důležitá je také osobní schůzka prodejce. Ta sice představuje pouze asi 21% efektivitu, ovšem jedná se formu osobní interakce mezi firmou a zákazníkem, což může ovlivnit případné dlouhodobé vztahy a poskytnutí dalších užitečných informací.

Obr. 5-3 Zdroje informací o společnosti Manutan



Obr. 5-3 zobrazuje, že v oblasti doporučení má společnost Manutan poměrně nedostatky. Tento faktor je nesmírně důležitý, jelikož tvoří dobré jméno podniku. Nemůže ho ovlivnit přímo, ale může ve své činnosti vést takové kroky, které budou mít příznivý vliv na růst informovanosti zákazníků prostřednictvím doporučení.

### 5.1.4 Předchozí spolupráce se společností Manutan

Nejméně u 53 % všech zakázek nebyly projekty vytvářeny pro zákazníka poprvé. V minulosti již probíhala spolupráce v oblasti zadávání zakázek a přes 32 % určitě využije této nabídky a bude nadále kooperovat se společností Manutan jak zobrazují obr. 3 a 4 přílohy číslo 4. Je jedno, jestli se jednalo o první projekt či nikoli.

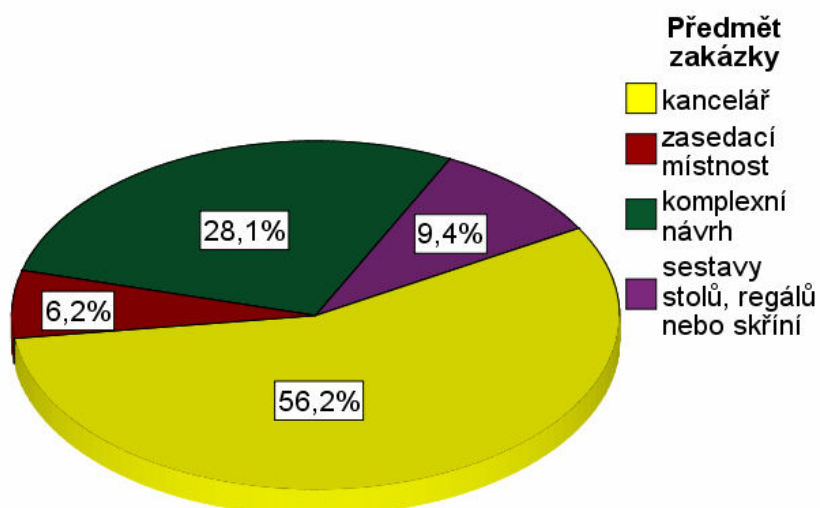
Zákazníci byli celkově stejně spokojeni, ať už se jednalo o první projekt, nebo o opakovaný. Dokazuje to tab. 4 v příloze číslo 3.

## 5.2 Fáze určení podmínek projektu

### 5.2.1 Předmět zakázky

Vybavení kanceláří je nejčastějším požadavkem pro tvorbu návrhu. Ze všech realizovaných projektů to bylo přes 56 %. Velice málo je zakázek na tvorbu samostatných zasedacích místností, regálů či sestav skříní a stolů. Obr. 5-4 znázorňuje procentuální vyjádření předmětu zakázky u všech realizovaných projektů.

Obr. 5-4 Předmět zakázky u realizovaných projektů

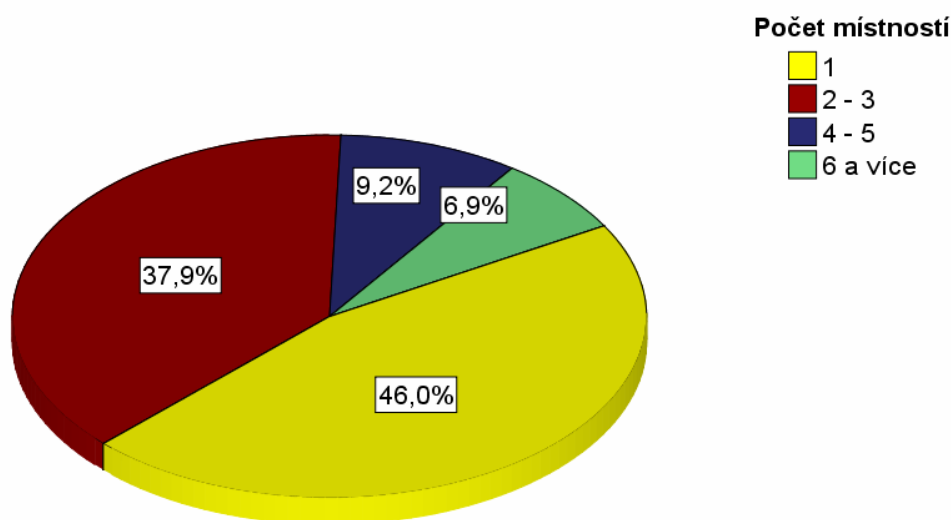


Žádný podstatný rozdíl není ani v celkovém objemu všech požadavků na zpracování. Obr. 5 přílohy číslo 4 nepředstavuje žádné podstatné výkyvy oproti realizovaným projektům. Není tedy důležité, o jaký předmět zakázky jde.

### 5.2.2 Velikost projektu

Podle počtu místností, pracovních pozic, ale také na základě výše ceny za celý projekt nebo počtu využitého nábytku, je možné říci, o jak rozsáhlý projekt se jedná.

Obr. 5-5 Počet místností



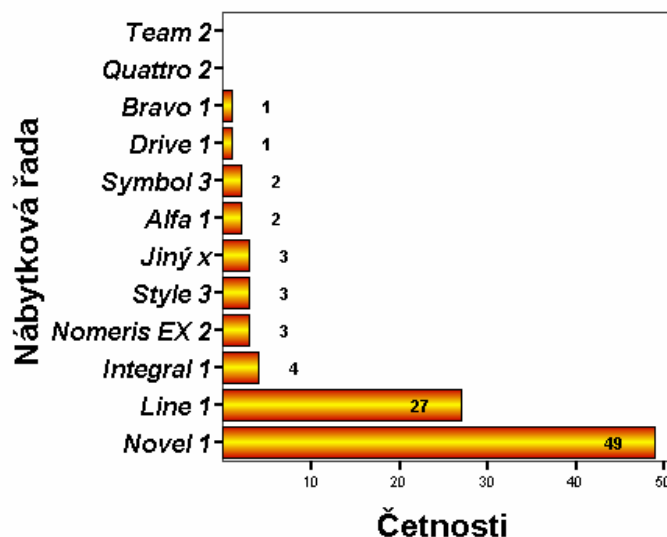
Návrh jedné místnosti představoval 46 % všech zakázek, což představuje téměř každý druhý návrh jak je vidět v obr. 5-5. Jelikož se jednalo především o menší projekty, je jasné, že také počet pracovníků, kteří kancelář využívají je méně. Průměrně se jedná asi o tři pracovníky na jeden projekt. Obr. 6 v příloze číslo 4 ukazuje, že nejčastěji se tvořily návrhy do šesti pracovníků.

Společnost Manutan nabízí mnoho nábytkových řad, od těch nejlevnějších po ty drahé - manažerské. Zvolený typ pro danou zakázku má přímý dopad na celkovou výši zakázky. Cena jednoho kusu nábytku se tak může vyšplhat třeba až na 20 000 Kč.

Obr. 5-6 zobrazuje jednotlivé četnosti nábytkových řad, které byly pro sestavení projektů využity. U každé ze zakázek byla důležitým faktorem především celková cena. U většiny projektů byla zvolena především levnější nábytková řada, která je označená číslem 1. Tou je například „Line“ a „Novel“, avšak patří k poměrně designově vydařeným a kvalitním. Téměř polovina všech návrhů byla vytvářena z nábytkové řady „Novel“, naopak co se týče drahých, vysoce kvalitních typů nábytkových řad, jako je například „Style“ nebo „Symbol“, byly využívány podstatně méně. Označení této kategorie je pod číslem 3. Asi v pěti případech bylo podmínkou vytvoření návrhu v dražší variantě, což svědčilo o tom, že se jednalo o zakázku pro

důležitou osobu, a společnost byla dostatečně finančně stabilní. Četnosti využití jednotlivých nábytkových řad znázorňuje tab. 6 v příloze číslo 3.

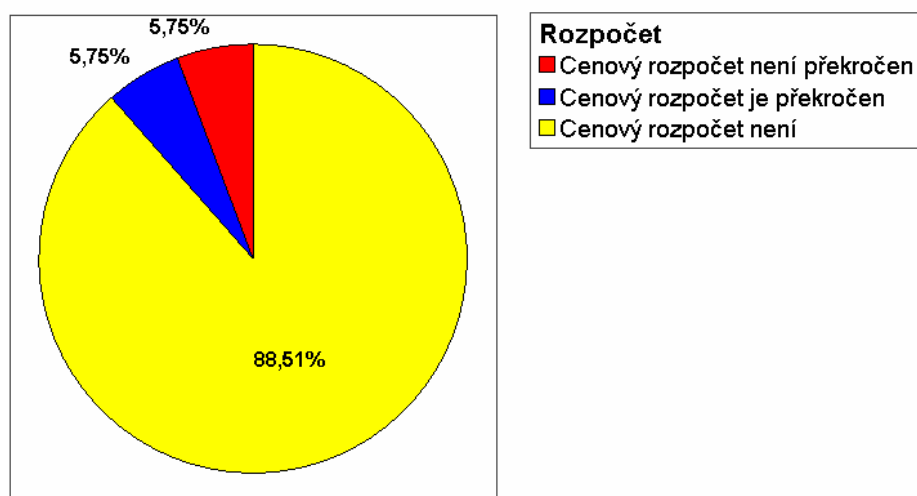
**Obr. 5-6** Využité nábytkové řady



### 5.2.3 Rozpočet

Stanovení výše rozpočtu hraje klíčovou roli. Spolu s ukazateli počtu místností či počtu pracovních pozic indikuje očekávanou rozsáhlost projektu. Jeho výše se samozřejmě také odvíjí od zvolené nábytkové řady. V mnoha případech tento rozpočet nebyl stanoven, jak ukazuje obr. 5-7, byl stanoven pouze u 10 % případů, z toho u poloviny z nich byl tento rozpočet převýšen. Důležité je, že toto převýšení nemělo žádný dopad na realizaci projektu. Tab. číslo 5 přílohy 3 zobrazuje signifikanci vyšší než 0,05, což vyvrací hypotézu, že by převýšení rozpočtu mělo vliv, zda bude či ne projekt úspěšný. Naopak se potvrdila hypotéza, že nezáleží na tom, zda bude rozpočet převýšen a tato skutečnost nemá žádný vliv na úspěšnost zakázky.

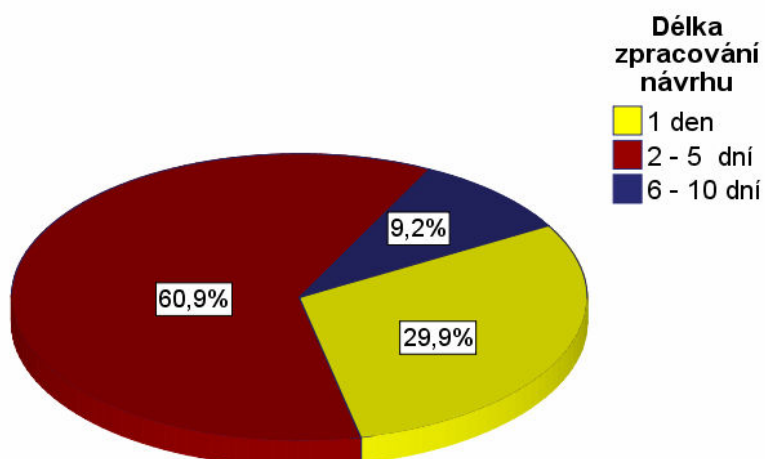
Obr. 5-7      Cenový rozpočet a jeho překročení



### 5.3 Fáze tvorby projektu

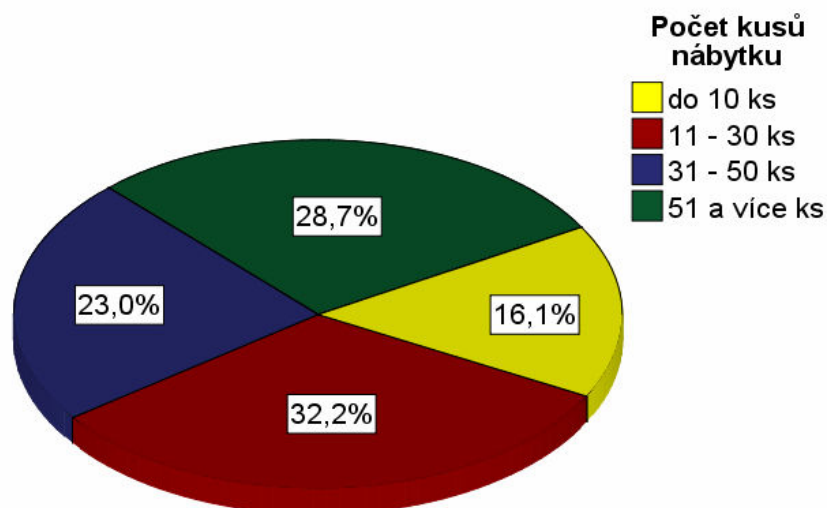
Od prvního kontaktu, zadání důležitých podmínek pro vypracování celého projektu, nastává podstatná fáze tvorby návrhu. Statisticky je nejčastěji celý návrh vypracován a zaslán zadavateli do pěti dnů.

Obr. 5-8      Doba zpracování návrhu



Zhruba ve 30 % případů je návrh vypracován do jednoho dne, jak je patrné z obr. 5-8. Zadavatel tak nemusí dlouho čekat, má dost času si celý podrobný rozpočet projít, podívat se na grafické zpracování a může nastat další fáze úprav a případná realizace projektu.

Obr. 5-9 Počet kusů nábytku



U více než 31 % realizovaných projektů bylo využito více než 51 kusů nábytku jak znázorňuje obr. 7 přílohy. Ač se jednalo především o menší projekty do 3 místností a 6 pracovních pozic, je množství použitého nábytku poměrně vysoké, což může znamenat, že se jednalo o větší místnosti. Průměrně tak na každou místnost připadají dva pracovníci.

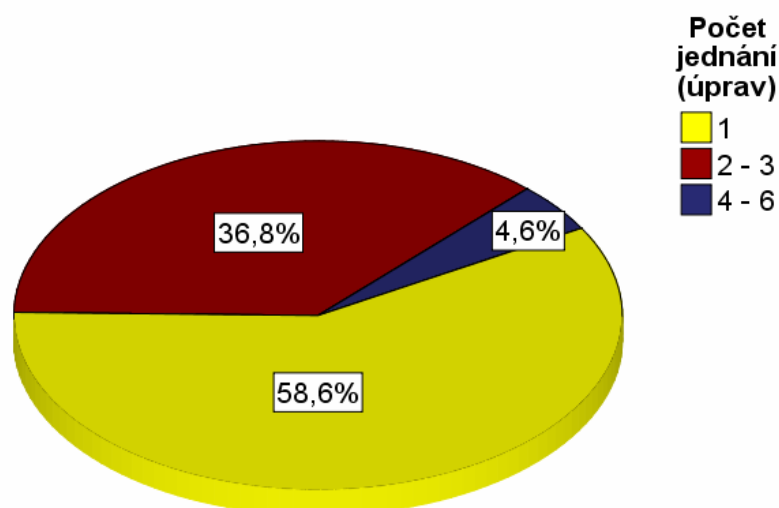
Pokud vezmeme v úvahu všechny projekty, pak se tato statistika poměrně výrazně změní. Obr. 5-9 ukazuje, že přes 32 % zakázek obsahovalo do 11 do 30 kusů nábytku. Celkově se jednalo především o projekty, které obsahovali okolo 30 kusů nábytku, takže můžeme říci, že průměrně byly všechny zakázky středního rozsahu.

## 5.4 Fáze úprav

Čtvrtou fází jednání jsou úpravy projektu. Dochází k zpětné vazbě, kdy se zadavatel vyjádří k vytvořenému návrhu. Konzultace změn a alternativ je nezbytná

pro plnou spokojenost zadavatele. Ovšem u 60 % případů k této zpětné vazbě nedochází. Je vytvořen pouze jeden projekt a téměř u každého třetího projektu proběhne fáze dalších úprav. Jak znázorňuje obr. 5-10, počet zakázek, u kterých proběhlo více než čtyři jednání, představuje poměrně mizivý výsledek, dokonce ani jedna zakázka nebyla více než sedmkrát projednávána.

**Obr. 5-10 Počet jednání (úprav)**



U realizovaných projektů došlo alespoň u 60 % případů ke dvěma až třem úpravám. Je tedy zřejmé, že pokud dojde alespoň ke dvěma úpravám, můžeme očekávat úspěšnost tohoto jednání a realizaci zakázky (obr. 8 přílohy číslo 4).

Velice často dochází k úpravám zejména v důsledku výše ceny. Cena tak hraje opět klíčovou roli. Pokud je stanovený rozpočet na plánovanou zakázku, není vůbec důležité, jestli tento rozpočet překročíme či nikoliv. Můžeme tak s výslednou cenou být pod touto hranicí, ale nemáme jistotu, že návrh uspěje.

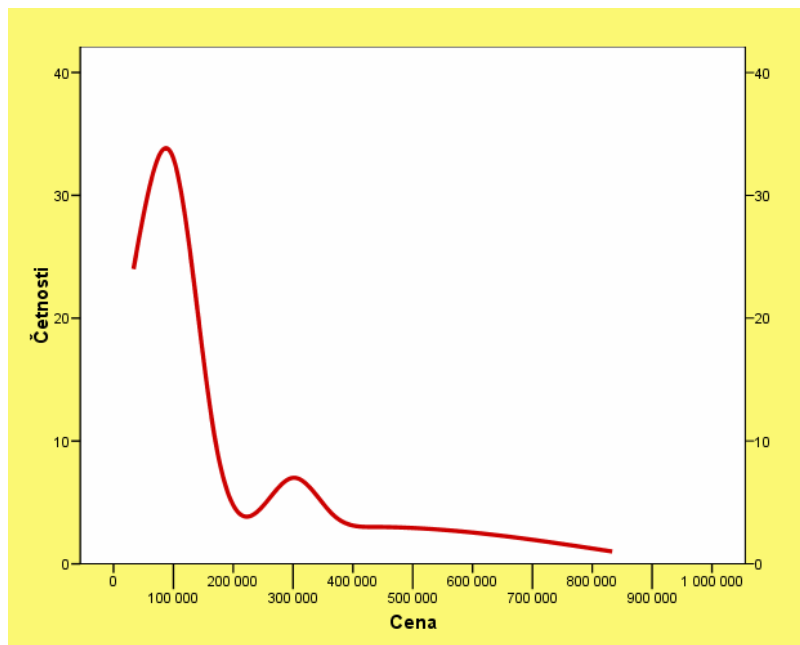
Obr. 5-11 zobrazuje červenou křivku cenových výší projektů. V průměru vycházel každý návrh na částku 143 tisíc korun. Je tedy vidět, že v obr. 5-11 se nám tato skutečnost projevila výkyvem křivky. Nejlevnější byl projekt za zhruba 9 tisíc, naopak nejdražší za něco málo přes 800 tisíc korun. Rozpětí jednotlivých projektů je tedy velice různorodé. Statistika, která potvrzuje tyto údaje, je zobrazena v příloze



číslo

3 jako tab. 7 přílohy číslo 3.

**Obr. 5-11** Křivka cen projektů

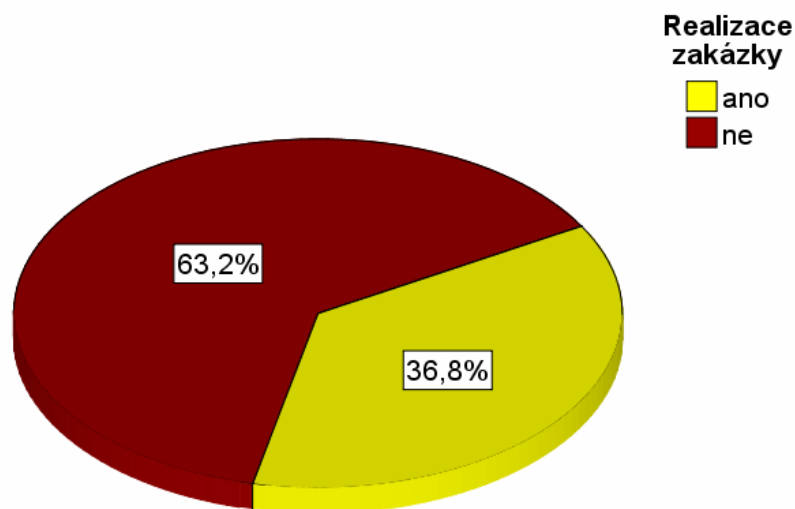


Celková cena se tak odvíjela od rozsáhlosti projektu. Ovlivněna je především typem zvoleného nábytku, počtem místností, počtem kusů nábytku či formou subjektu. Jak je vidět z tab. 8 v příloze, tak v případě, že zadavatelem bude akciová společnost, můžeme očekávat zakázku zhruba za 200 tisíc korun. Tento parametr se tak rovněž podílí a ovlivňuje celkovou výši zakázky.

## **5.5 Fáze rozhodnutí o realizaci**

Koncovým a nejdůležitějším bodem celého jednání je rozhodnutí, zda projekt bude realizován či nikoliv. Jedná se vlastně o výsledek celého procesu jednání. Obr. 5-12 znázorňuje, že pouze 36,8 % všech zakázek je úspěšných. Tento výsledek není nikterak výrazně znepokojující ani naprosto v pořádku. Důležité je zabránit případnému propadu úspěšnosti. Téměř každý třetí návrh je úspěšný. Jedná se především o zakázky z oblasti služeb, zde je zaznamenána nejčastější úspěšnost projektů. Jestli je zadavatelem společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost, na tom nezáleží. Obě tyto právní formy mají poměrně stejnou úspěšnost. Znázorňuje to tab. 9 v příloze číslo 3.

Obr. 5-12 Realizace projektu



### 5.5.1 Měření spokojenosti

Celá analýza byla spojena s krátkým testem spokojenosti zákazníka po nákupu. Na dotazník odpovědělo 28 respondentů, u kterých byla zakázka realizována. Výsledky zaznamenané v následujících bodech jsou důležité pro další rozhodování o návrzích a doporučeních pro dosažení cíle výzkumu.

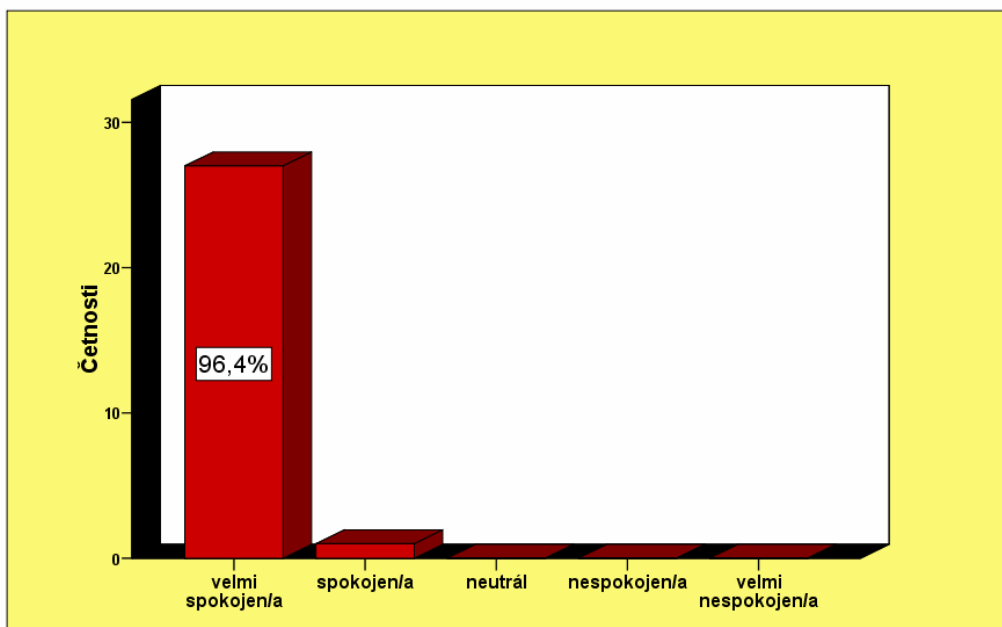
#### 5.5.1.1 Spokojenost s průběhem jednání a přístupem projektanta

Způsob, jakým projektant vystupuje a jedná se zákazníkem, může mít dopad na konečný výsledek jednání. Pokud bude zadavatel zakázky již v průběhu jednání velmi nespokojen, pravděpodobně ukončí jednání a k realizaci nedojde. Z tohoto důvodu je důležité, aby projektant udělal na zákazníka dobrý první dojem, pochopil podmínky, za kterých je projekt potřeba sestavit a v co nejkratší době zpracoval požadovaný návrh. Měl by plně vyhovět požadavkům zákazníka, ovšem někdy je to nemožné, obzvláště co se týče celkové ceny projektu. Ta je také častým předmětem projednávání.

Z obr. 5-13 je možno vidět, že převážná většina zadavatelů zakázek je velmi spokojených s průběhem jednání a přístupem projektanta. U 96 % všech realizovaných projektů bylo jednání vedeno na vysoké úrovni a v tomto směru není

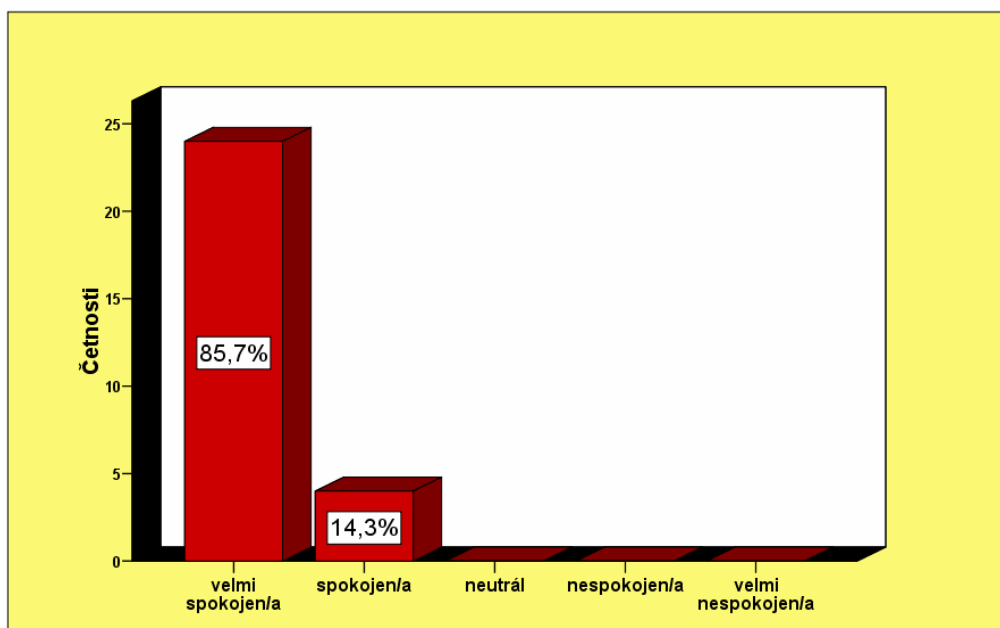
potřeba učinit výrazné kroky ke zlepšení. Tento fakt pozitivně přispívá a ovlivňuje další rozhodování zákazníka o jeho dalších zakázkách.

**Obr. 5-13** Spokojenost s průběhem jednání a přístupem projektanta



#### 5.5.1.2 Spokojenost s dispozičním řešením navržené kanceláře

**Obr. 5-14** Spokojenost s dispozičním řešením navržené kanceláře



Výsledek, zda projektant odvedl dobře svou práci, je znát až při samotném užívání navržené kanceláře. Její dispoziční uspořádání se v praxi může projevit

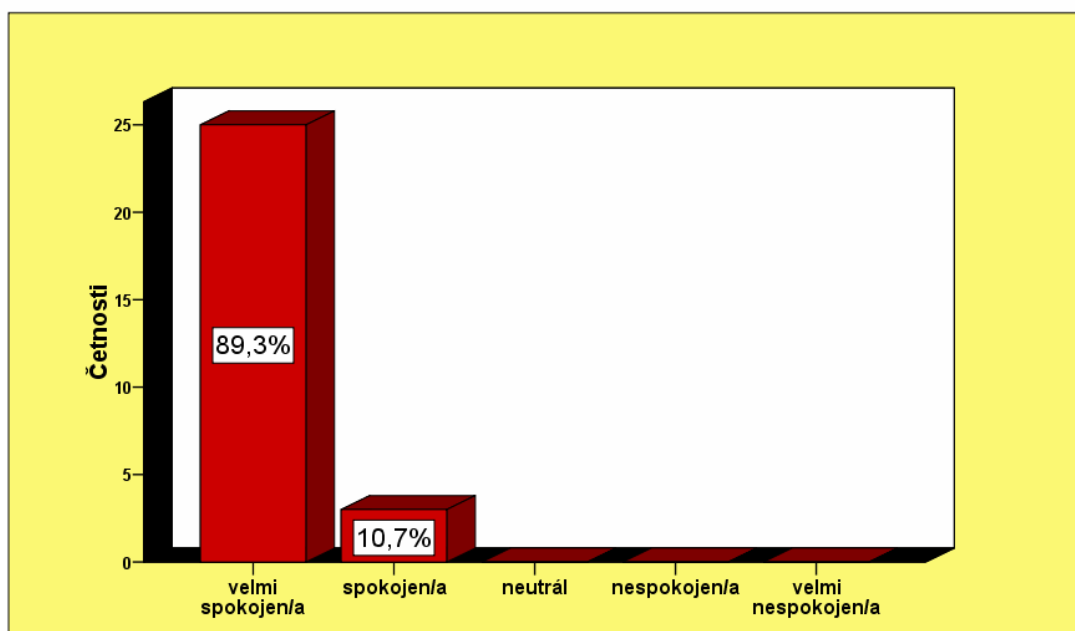
nepraktičností či nevhodností. Může se jednat například o nedostatek místa pro pohyb osoby nebo třeba v tom, že špatně zaměřil místnost a nábytek se do místnosti nevejde tak, jak je navrženo.

Z obr. 5-14 je vidět, že všichni zákazníci jsou spokojeni, dokonce přes 85 % je velmi spokojeno s dispozičním uspořádáním. Můžeme tak říci, že projektant odvedl ve všech případech dobře svou práci, která byla výsledkem postupného jednání a úprav v průběhu navrhování kanceláře.

#### 5.5.1.3 Spokojenost s rychlostí a kvalitou vypracovaného návrhu

Většina všech realizovaných projektů byla zpracována do pěti dnů, znázorňuje to obr. 8 přílohy číslo 4. Tato skutečnost má pozitivní dopad na pozdější hodnocení spokojenosti.

**Obr. 5-15** Spokojenost s rychlostí a kvalitou vypracovaného návrhu

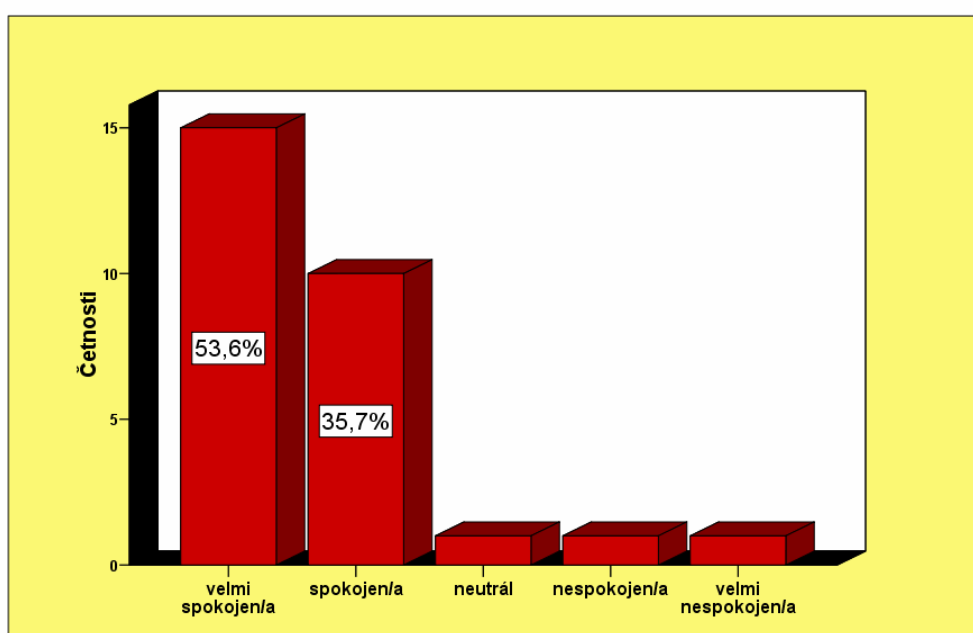


Všichni zákazníci, u kterých byl projekt realizován, jsou velmi spokojeni s rychlostí a kvalitou vypracovaného návrhu. Porovnáním výsledků obr. 8 a obr. 5-15 zjistíme, že pokud bude návrh vypracován do pěti dnů, bude zákazník nanejvýš spokojen. Je tedy důležité, aby byl návrh vytvořen a zaslán zákazníkovi co nejdříve.

#### 5.5.1.4 Spokojenost s dodáním a montáží nábytku

Hodnocení zákazníků tohoto parametru je už mírně znepokojující. Něco málo přes 3 % respondentů je velmi nespokojeno a stejně tolik je také spokojeno. Obr. 5-16 zobrazuje zaznamenané údaje o úrovni spokojenosti tohoto faktoru. Tento výsledek naznačuje na určitá selhání společnosti Manutan. V oblasti dodání a montáže nábytku by měla společnost zpozornět a zaměřit se na možná pochybení, které provázely jednání a pokud možno se jim vyvarovat.

Obr. 5-16 Spokojenost s dodáním a montáží nábytku



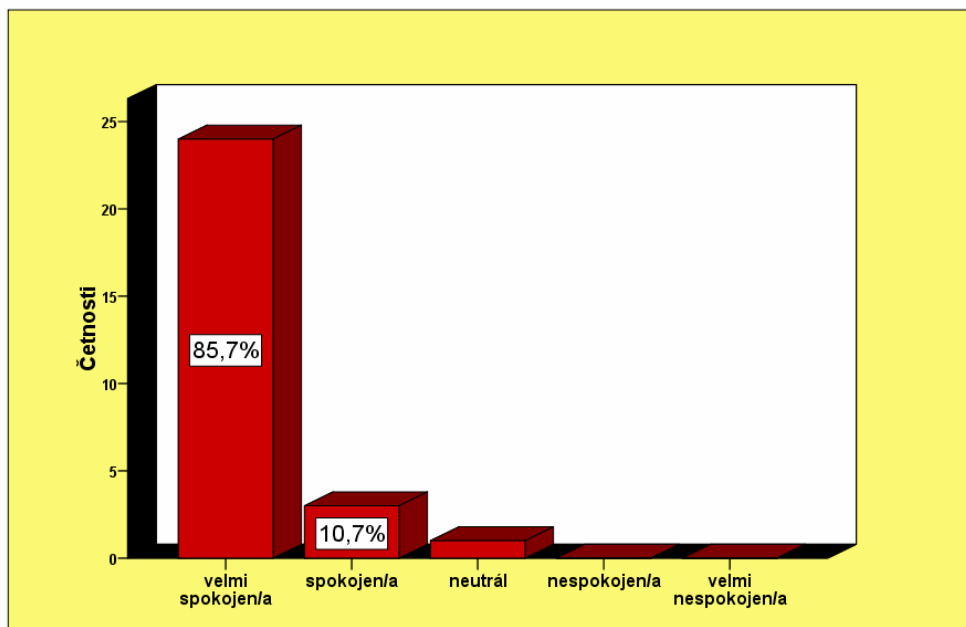
#### 5.5.1.5 Spokojenost s kvalitou a typem použitého nábytku

Nábytek je hlavním předmětem jednání. Jeho typ a kvalita může ovlivnit spokojenost zákazníka. Nejedná se o zboží krátkodobé spotřeby, proto je důležité, aby nábytek byl dostatečně odolný a pokud možno nepodléhal samovolnému poškozování. Kapitálově silné společnosti si mohou dovolit zařídit kancelář s vysokým rozpočtem. V těchto případech je využít vysoce kvalitní nábytek z masivu. Naopak finančně slabší společnosti, které si nemohou dovolit vynaložit tolik finančních prostředků na zařízení kanceláře, volí především levnější nábytkové řady z dřevotřísky.

Většina používaného nábytku byla především nižší cenové kategorie. Jednalo se zejména o nábytkové řady „Line“ a „Novel“. Z obr. 5-17 je zřejmé, že i když se

jednalo o levnější kategorii nábytku, jsou zákazníci velmi spokojeni s jeho kvalitou. Takto označilo odpověď přes 85 % dotázaných respondentů.

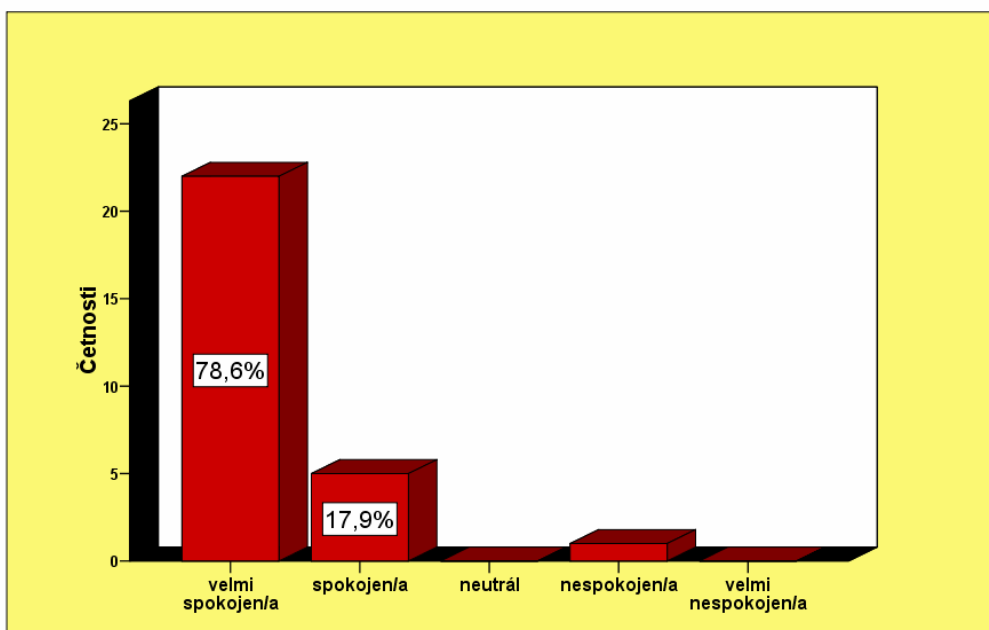
**Obr. 5-17** Spokojenost s kvalitou a typem použitého nábytku



#### 5.5.1.6 Celková spokojenost zákazníka

Všechny faktory se nakonec podílí na celkové spokojenosti zákazníka.

**Obr. 5-18** Celková spokojenost



Celková spokojenost zachycená v obr. 5-18 zobrazuje výsledek jednotlivých faktorů, které provázely jednání od jejího započetí po realizaci a následné užívání. Je vidět, že přes 78 % respondentů je celkově velmi spokojeno. Nesmíme však opomenout příčiny, proč 3,6 % respondentů je celkově nespokojeno. Pohled na předchozí obr. spokojenosti nám dokáže udělat přehled, který z faktorů se podílel na nespokojenosti. Tím byla v každém případě montáž a dodávka nábytku. Pravděpodobně se jednalo o zpoždění termínu dodání, nekompletní dodávku či jiné příčiny, proč byli zákazníci v tomto směru nespokojeni. Tato výše však není nikterak výrazně znepokojující, ovšem společnost Manutan by neměla tento nedostatek přehlížet a pokud možno se případným pochybením vyvarovat.

Tab. 5-1 Procentuální spokojenost

<b>Parametr spokojenosti</b>	<b>Vyjádření spokojenosti</b>	
	<b>Průměr</b>	<b>%</b>
<b>Spokojenost s průběhem jednání a přístupem projektanta</b>	1,04	99,1%
<b>Spokojenost s dispozičním řešením navržené kanceláře</b>	1,14	96,4%
<b>Spokojenost s rychlostí a kvalitou vypracovaného návrhu</b>	1,11	97,3%
<b>Spokojenost s dodáním nábytku a montáží</b>	1,68	83,0%
<b>Spokojenost s kvalitou a typem nábytku</b>	1,18	95,5%
<b>Celková spokojenost</b>	1,29	92,9%

Tab. 5-1 nám jednoznačně ukazuje, že na celkové spokojenosti, která činí přes 92 %, se výrazně podílí všechny předchozí zkoumané parametry spokojenosti. Dalo by se však říci, že v porovnání se nejméně podílí parametr spokojenosti s dodáním nábytku a montáží, avšak celkový výsledek je i přesto upokojující.

## **5.6 Vyhodnocení hypotéz**

### **5.6.1 Vyhodnocení hypotézy H1**

*„úspěšnost projektu není závislá na celkové ceně zakázky“*

Cena je v každém odvětví či směru velice důležitý parametr. Rozhodnutí o koupi je především založeno na celkové ceně zboží či služby. V našem případě byl proveden chikvadrát test, abychom zjistili, zda je úspěšnost projektu závislá na celkové ceně zakázky.

Tab. 10 přílohy číslo 3 zobrazuje výsledek tohoto testu. Hodnota signifikance 0,450 je větší než 0,05, a proto se přikláníme k nulové hypotéze. Rozhodnutí, zda bude projekt realizován či nikoliv nezáleží na celkové ceně zakázky. Je tedy jedno jaká bude konečná cena za projekt a její výše nijak neovlivní výsledek jednání.

### **5.6.2 Vyhodnocení hypotézy H2**

*„vliv odvětví nemá vliv na celkovou spokojenost zákazníka“*

Spokojenost je konečným výsledkem celého jednání. Hodnocení spokojenosti závisí na mnoha faktorech. V našem případě testujeme, zda odvětví má nějaký vliv na celkovou spokojenost zákazníka.

Nejvíce projektů bylo především z odvětví služeb a mohli bychom očekávat, že spokojenost bude ovlivněna tímto faktorem. Ovšem z testu Anova je jasné, že typ odvětví nemá žádný vliv na celkovou spokojenost. Dokazuje to tab. 11 přílohy číslo 3, která vyhodnocuje významnost vyšší než hodnota 0,05, a proto můžeme konstatovat, že nezáleží na odvětví a v obou odvětvích je celková spokojenost relativně stejná. Přikláníme se tedy k nulové hypotéze. Z obr. 9 přílohy číslo 4 je vidět hodnocení spokojenosti u obou odvětví.

### **5.6.3 Vyhodnocení hypotézy H3**

*„úspěšnost 3D projektů je vyšší než 70 %“*

Obr. 10 přílohy číslo 4 zobrazuje procentuální úspěšnost všech projektů. Je vidět, že úspěšnost projektů je pouze 36,8 %. Statisticky můžeme říct, že téměř



každý třetí návrh je úspěšný. Přikláníme se tedy k alternativní hypotéze. Úspěšnost 3D projektů není vyšší než 70 %.

#### **5.6.4 Vyhodnocení hypotéze H4**

*„počet schůzek nemá vliv na úspěšnost zakázky“*

Jak potvrzuje hypotéza číslo 3, je téměř každý třetí projekt úspěšný. Na tento úspěch má vliv mimo jiné také počet schůzek. Tab. 12 přílohy číslo 3 zobrazuje výsledek testu, který potvrzuje, že počet schůzek má vliv na úspěšnost zakázky. Hodnota signifikance 0,000 je nižší než je hodnota 0,05, a proto zamítáme nulovou hypotézu a přikláníme se k alternativní.

Z obr. 11 přílohy číslo 4 a tab. 13 přílohy číslo 3 je možno říci, že s 62,5% pravděpodobností bude projekt realizován, pokud proběhnou dvě nebo tři úpravy. Naopak s 80% pravděpodobností nebude zakázka úspěšná, pokud proběhne pouze jedno jednání.

## 6 Závěr a doporučení

Problémem byla současná ekonomická situace a s ní spojen pokles zakázek. Úkolem bakalářské práce bylo zjistit, co ovlivňuje zákazníka při rozhodování o realizaci projektu a jakým způsobem by se dalo docílit vyšší úspěšnosti zakázek.

Překvapivě řada kvantifikovaných údajů z obchodního jednání nebylo klíčových pro realizaci projektu. Například parametry jako je typ odvětví, první kontakt nebo překvapivě cena, nemají žádný vliv na úspěšnost zakázky. Ta nikterak neovlivňuje rozhodnutí o realizaci, což je v současné době poněkud zarážející. Důležitým faktorem je však počet úprav. Jedná se o zpětnou vazbu, která je klíčová pro úspěch. V 60 % případů došlo pouze k jednomu kontaktu se zákazníkem, což představovalo 80% pravděpodobnost, že zakázka nebude uskutečněna.

Analýza spokojenosti zákazníků po nákupu prokázala, že převážná většina zadavatelů zakázek byla velmi spokojena se stanovenými parametry v dotazníku. Dokonce negativní hodnocení se vyskytlo pouze u jednoho z nich. V tomto směru by se měla společnost Manutan zaměřit na hledání příčiny této nespokojenosti. Jednalo se konkrétně o dopravu a montáž nábytku. Pokud společnost nedodá včas požadované množství a typ nábytku na předem dohodnuté místo, vyvolá to nejen porušení podmínek a znepríjemnění situace objednateli projektu, ale také ovlivní celkovou spokojenost zákazníka.

Poskytování informací potencionálním zákazníkům o existenci společnosti Manutan prostřednictvím doporučení je na velmi mizivé úrovni. Právě doporučení vytváří dobré jméno podniku a posiluje tak jeho pozici na trhu. Aktivní péče o zákazníka, nejen po celou dobu jednání, ale i po ní, může vést k tomu, že se bude zákazník cítit příjemně, důležitě, bude mít pocit, že je objektem zájmu a bude šířit své dobré zkušenosti prostřednictvím internetu či osobního kontaktu s potencionálním zákazníkem.

Největší pozor by si měla dát společnost Manutan při zpětné vazbě. Zájem o zákazníka po nákupu může ovlivnit, zda dojde k dalšímu jednání či nikoli. V případě, že k němu dojde, pak je poměrně vysoká pravděpodobnost, že návrh bude realizován. Důležité je, aby po každém vypracování návrhu a zaslání

zadavateli, se projektant kontaktoval se zákazníkem, poskytl mu doprovodné informace a prokonzultovali případné další úpravy nebo jiné obchodní záležitosti.

Není možné říci, že projektant či společnost Manutan dělají závažná pochybení způsobující neúspěch zakázky. Může pouze na základě předchozích doporučení upevňovat svou situaci na trhu, ale nemůže přímo zvýšit úspěšnost návrhů. Hlavní příčinou je hospodářská recese, která ovlivňuje podniky pro zadávání zakázek, jelikož „šetří“ a investují své finanční prostředky do nejdůležitějších oblastí. Pro řadu firem je to také rozhodujícím prvkem pro další existenci.

## Seznam použité literatury

- [1] CARON, N. *Prodej problémovým zákazníkům – klíč k vyjednávání a přesvědčování*. Přel. L. Desbrosseová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 220 s. ISBN 80-247-0204-5.
- [2] ČERNÝ, V. *Prodejní techniky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 486 s. ISBN 80-251-0032-4.
- [3] FILIPOVÁ, A.; REZEK, J. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 168 s. ISBN 80-7169-905-5.
- [4] KANUK, L. L.; SCHIFFMAN, L. G. *Nákupní chování*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 634 s. ISBN 80-251-0094-4.
- [5] KELLER, K. L.; KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
- [7] TERMANN, S. *Umění přesvědčit a vyjednat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0304-1.
- [8] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [9] WAGE, J. L. *Vyjednávání – strategie a taktika*. Přel. J. Chromečka. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 2000. 116 s. ISBN 80-7225-034-5.
- [10] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [11] ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 171 s. ISBN 80-86419-28-2.

## Seznam internetových zdrojů

[12] Interní materiály společnosti Manutan s.r.o.

[13] <<http://www.abb.cz/cawp/czabb013/cc70b0fdf470bdbcc1256a850029b508.aspx>> . (16.2.10).

[14] <<http://www.albacr.eu/profil.html>>. (16.2.10).

[15] <<http://www.antes.cz/>>. (16.2.10).

[16] <<http://www.b2bpartner.cz/>>. (15.2.10).

[17] <<http://www.cd.cz/infoservis/-3540/>>. (16.2.10).

[18] <<http://www.dalkia.cz/default2.asp?url=1>>. (16.2.10).

[19] <<http://www.dhl.cz/publish/cz/cz/about.low.html>>. (16.2.10).

[20] <<http://www.duraauto.axis4.info/>>. (16.2.10).

[21] <<http://www.hbi.cz/cs/firmy/manutan-sro-ostrava-C33118.html#CoOthers>>. (29.11.09).

[22] <[http://www.honeywell.com/sites/portal?smap=honeywell\\_cz&page=Onas&theme=P1](http://www.honeywell.com/sites/portal?smap=honeywell_cz&page=Onas&theme=P1)>. (16.2.10).

[23] <[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x\\*&hledani.podminka.subjekt=manutan](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=manutan)>. (27.11.2009).

[24] <<http://www.kaiserkraft.cz/shop/cms/aboutus;jsessionid=FCE4D70D87F7884E09005F0987389805>>. (15.2.10).

[25] <<http://www.kovona.cz/web/structure/profil-spolecnosti-662.html>>. (16.2.10).

[26] <<http://www.kovopraktik.cz/inshop/scripts/shop.aspx>>. (16.2.10).

[27] <<http://www.kwesto.cz/shop/cms/aboutus;jsessionid=6C037A6BBFF95A64C1D7756BBC861AC7>>. (15.2.10).

[28] <<http://www.micos.cz/>>. (16.2.10).

[29] <<http://www.navisys.cz/cs/o-nas>>. (16.2.10).

[30] <<http://www.nestle.cz/nestle-cr-sr.asp>>. (16.2.10).

[31] <<http://www.officepro.cz/cz/uvodni/onas.htm>>. (16.2.10).

[32] <<http://www.ssi-schaefer.cz/O-nas.9073.0.html>>. (15.2.10).

[33] <<http://www.varta-automotive.cz/index.php?id=95&L=3>>. (16.2.10).

[34] <<http://www.manutan.cz/>>. (29.11.09).

[35] <[http://www.manutaninternational.com/main/core.php?pag\\_id=177](http://www.manutaninternational.com/main/core.php?pag_id=177)>. (1.5.10).

## Seznam zkratek

€	Euro
a.s.	akciová společnost
ADMAZ	profesní sdružení právnických a fyzických osob podnikajících v oblasti direct marketingu a zásilkového obchodu
APEK	asociace pro elektronickou komerci
atd.	a tak dále
B2B	Business-to-Business (obchodování mezi podniky navzájem)
B2C	Business-to-Customer (obchodník → zákazník).
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro standardizaci)
k.s.	komanditní společnost
Kč	koruny české
mil.	miliony
např.	například
obr.	obrázek
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SRN	Spolková republika Německo
tab.	tabulka
tzv.	takzvaný/ě
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

## Seznam tabulek

Tab. 4-1	Harmonogram výzkumu.....	25
Tab. 5-1	Procentuální spokojenost .....	41

## Seznam obrázků

Obr. 2-1	Logo Manutan.....	2
Obr. 2-2	Zisk společnosti v milionech korun .....	4
Obr. 2-3	Obrat společnosti v milionech korun .....	4
Obr. 2-4	Počet zaměstnanců ve firmě.....	5
Obr. 2-5	Loga Manutan International .....	6
Obr. 5-1	Forma prvního kontaktu.....	26
Obr. 5-2	Typ odvětví a forma subjektu zákazníků.....	27
Obr. 5-3	Zdroje informací o společnosti Manutan .....	28
Obr. 5-4	Předmět zakázky u realizovaných projektů.....	29
Obr. 5-5	Počet místností .....	30
Obr. 5-6	Využité nábytkové řady.....	31
Obr. 5-7	Cenový rozpočet a jeho překročení .....	32
Obr. 5-8	Doba zpracování návrhu.....	32
Obr. 5-9	Počet kusů nábytku .....	33
Obr. 5-10	Počet jednání (úprav).....	34
Obr. 5-11	Křivka cen projektů.....	35
Obr. 5-12	Realizace projektu.....	36
Obr. 5-13	Spokojenost s průběhem jednání a přístupem projektanta .....	37
Obr. 5-14	Spokojenost s dispozičním řešením navržené kanceláře.....	37
Obr. 5-15	Spokojenost s rychlostí a kvalitou vypracovaného návrhu .....	38
Obr. 5-16	Spokojenost s dodáním a montáží nábytku.....	39
Obr. 5-17	Spokojenost s kvalitou a typem použitého nábytku .....	40
Obr. 5-18	Celková spokojenost .....	40



# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## Seznam příloh

Příloha číslo 1	Dotazník měření spokojenosti zákazníka po nákupu
Příloha číslo 2	Kvantifikace parametrů z průběhu jednání
Příloha číslo 3	Tabulky doplňující analýzu údajů
Příloha číslo 4	Obrázky doplňující analýzu údajů

# Příloha číslo 1

## Dotazník měření spokojenosti zákazníka po nákupu

Dobrý den, v důsledku zlepšování služeb zákazníkům je prováděn průzkum týkající se Vaší spokojenosti s realizovaným projektem na základně 3D grafického návrhu. Rád bych Vás požádal o pravdivé vyplnění dotazníku, aby bylo možné do budoucna zlepšit poskytované služby v oblasti 3D návrhů a docílit tak Vaší plné spokojenosti. Označte, prosím, pouze jednu odpověď a vyplněný dotazník odešlete zpět na emailovou adresu 3Dnavrhy.kovac@seznam.cz. Děkuji Vám za vyplnění a přeji příjemný den.

### 1 Odkud jste se dozvěděli o společnosti Manutan?

- |   |   |
|---|---|
| 1.1 <input type="checkbox"/> <i>internet</i>                | 1.4 <input type="checkbox"/> <i>ze zaslaného katalogu</i> |
| 1.2 <input type="checkbox"/> <i>doporučení</i>              | 1.5 <input type="checkbox"/> <i>odjinud</i>               |
| 1.3 <input type="checkbox"/> <i>osobní schůzka prodejce</i> |   |

### 2 Jednalo se o první zakázku realizovanou na základě 3D návrhu společností Manutan?

- |   |  |
|---|--|
| 2.1 <input type="checkbox"/> <i>ano</i> | 2.2 <input type="checkbox"/> <i>ne</i> |
|---|--|

### 3 Jak jste byl/a spokojen/a s následujícími parametry (1=velmi spokojen/a ; 5=velmi nespokojen/a)

	1	2	3	4	5
3.1 <i>průběh jednání a přístup projektanta</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 <i>dispoziční řešení navržené kanceláře</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 <i>rychlost a kvalita vypracování návrhu</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 <i>dodání nábytku a montáž</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 <i>kvalita a typ použitého nábytku</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6 <i>celková spokojenost</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4 Uvažujete o dalších zakázkách do budoucna?

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 4.1 <input type="checkbox"/> <i>určitě ano</i> | 4.2 <input type="checkbox"/> <i>uvidíme</i> | 4.3 <input type="checkbox"/> <i>určitě ne</i> |
|--|---|---|

### 5 Další komentář

## Příloha číslo 2

### Kvantifikace parametrů z průběhu jednání

#### 1 Forma subjektu

1.1 ☐ s.r.o.

1.2 ☐ a.s.

1.3 ☐ k.s.

1.4 ☐ v.o.s.

1.5 ☐ obec

1.6 ☐ příspěvková organizace

1.7 ☐ ostatní

#### 2 Typ odvětví

2.1 ☐ výrobní

2.2 ☐ poskytující služby

#### 3 Délka zpracování návrhu

3.1 ☐ 1 den

3.2 ☐ 2-5 dní

3.3 ☐ 6-10 dní

3.4 ☐ 11 a více dní

#### 4 Počet jednání (úprav)

4.1 ☐ 1

4.2 ☐ 2-3

4.3 ☐ 4-6

4.4 ☐ 7 a více

#### 5 První kontakt

5.1 ☐ telefonický

5.2 ☐ osobní

5.3 ☐ email

#### 6 Předmět zakázky

6.1 ☐ kanceláře

6.2 ☐ zasedací místnosti

6.3 ☐ komplexní návrh

6.4 ☐ sestava skříní nebo stolů

#### 7 Počet místností

7.1 ☐ 1

7.2 ☐ 2-3

7.3 ☐ 4-5

7.4 ☐ 6 a více

#### 8 Počet pracovních míst

8.1 ☐ 1

8.2 ☐ 2-3

8.3 ☐ 4-6

8.4 ☐ 7-10

8.5 ☐ 11 a více

**9 Počet kusů použitého nábytku**

9.1 ☐ do 10 kusů

9.3 ☐ 31-50 kusů

9.2 ☐ 11-30 kusů

9.4 ☐ 51 a více kusů

**10 Typ nábytkové řady**

10.1 ☐ Alfa

10.5 ☐ Integral

10.9 ☐ Symbol

10.2 ☐ Drive

10.6 ☐ NomerisEX

10.10 ☐ Style

10.3 ☐ Line

10.7 ☐ Baravo

10.11 ☐ Team

10.4 ☐ Novel

10.8 ☐ Quattro

10.12 ☐ jiný

**11 Cenový rozpočet**

11.1 ☐ ano

11.2 ☐ ne

**12 Překročení rozpočtu**

12.1 ☐ ano

12.2 ☐ ne

**13 Cena zakázky**

**14 Realizace zakázky**

14.1 ☐ ano

14.2 ☐ ne

## Příloha číslo 3

### Tabulky doplňující analýzu údajů

Tab. 1 První kontakt u realizovaných zakázek

První kontakt					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	telefonický	3	9,4	9,4	9,4
	osobní	10	31,3	31,3	40,6
	email	19	59,4	59,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Tab. 2 Kontingenční tabulka kontaktu a realizace

Realizace zakázky * První kontakt Crosstabulation					
Count					
		První kontakt			Total
		telefonický	osobní	email	
Realizace	ano	3	10	19	32
zakázky	ne	5	7	43	55
Total		8	17	62	87

Tab. 3 Chikvadrát test závislosti kontaktu na realizaci

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,558 <sup>a</sup>	2	,102
Likelihood Ratio	4,422	2	,110
Linear-by-Linear Association	1,738	1	,187
N of Valid Cases	87		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,94.

**Tab. 4 Anova vlivu opakované zakázky na celkové spokojenosti**

**ANOVA**

Celková spokojenost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,750	1	,750	1,779	<b>,194</b>
Within Groups	10,964	26	,422		
Total	11,714	27			

**Tab. 5 Anova vlivu překročení rozpočtu na realizaci**

**ANOVA**

Realizace zakázky

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,149	1	,149	,632	<b>,429</b>
Within Groups	20,080	85	,236		
Total	20,230	86			

**Tab. 6 Četnost nábytkových řad**

**Descriptive Statistics**

	N
Alfa	2
Drive	1
Line	27
Novel	49
Integral	4
NomerisEX	3
Bravo	1
Quattro	0
Symbol	2
Style	3
Team	0
Jiný	3

**Tab. 7 Popisná statistika parametru - cena**

Descriptive Statistics	
Statistic	
	Cena
N	87
Range	794 676
Minimum	9 208
Maximum	803 884
Sum	12 467 610
Mean	143 305,9
Std. Deviation	131 784,2
Variance	17 367 083 821,8

**Tab. 8 Průměrná cena u jednotlivých typů subjektů**

		Cena
		Mean
Forma subjektu	s.r.o.	118 196,6
	a.s.	205 160,0
	k.s.	0
	v.o.s.	105 358
	obec	126 069,3
	příspěvková organizace	99 489,7
	ostatní	132 552

**Tab. 9 Realizace zakázky podle typu odvětví a formy subjektu**

			Realizace zakázky	
			ano	ne
			Count	Count
Typ odvětví	výrobní	s.r.o.	6	12
		a.s.	4	7
		k.s.	0	0
		v.o.s.	0	0
		obec	0	0
		příspěvková organizace	0	0
		ostatní	0	1
	služby	s.r.o.	6	17
		a.s.	5	7
		k.s.	0	0
		v.o.s.	1	0
		obec	0	3
		příspěvková organizace	1	2
		ostatní	9	6



**Tab. 10 Chikvadrát test závislosti úspěšnosti projektu na ceně**

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	87,000 <sup>a</sup>	86	<b>,450</b>
Likelihood Ratio	114,454	86	,022
Linear-by-Linear Association	,012	1	,914
N of Valid Cases	87		

a. 174 cells (100,0%) have expected count less than 5.  
The minimum expected count is ,37.

**Tab. 11 Anova vlivu odvětví na celkové spokojenosti**

ANOVA					
Celková spokojenost					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,083	1	1,083	2,648	<b>,116</b>
Within Groups	10,632	26	,409		
Total	11,714	27			

**Tab. 12 Anova vlivu počtu schůzek na realizaci projektu**

ANOVA					
Realizace zakázky					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,691	2	1,845	9,372	<b>,000</b>
Within Groups	16,539	84	,197		
Total	20,230	86			

**Tab. 13 Kontingenční tabulka počtu jednání a realizace**

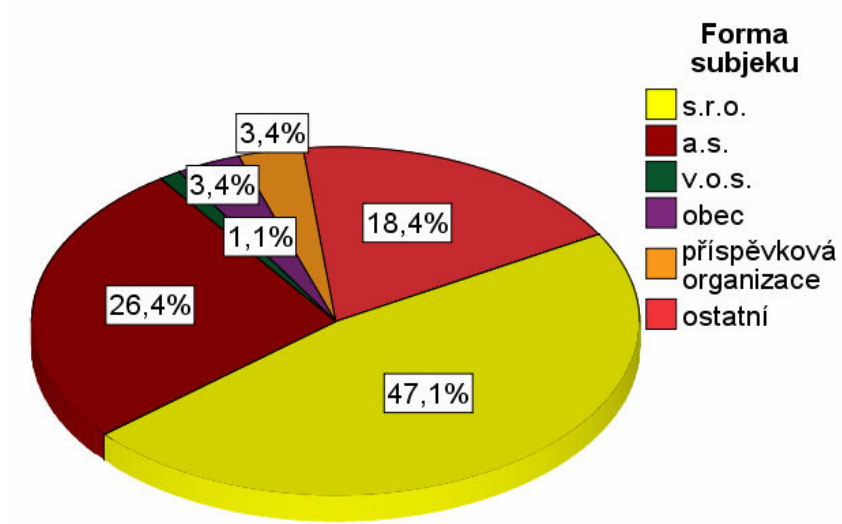
**Realizace zakázky \* Počet jednání (úprav) Crosstabulation**

Count					
		Počet jednání (úprav)			Total
		1	2 - 3	4 - 6	
Realizace	ano	10	20	2	32
zakázky	ne	41	12	2	55
Total		51	32	4	87

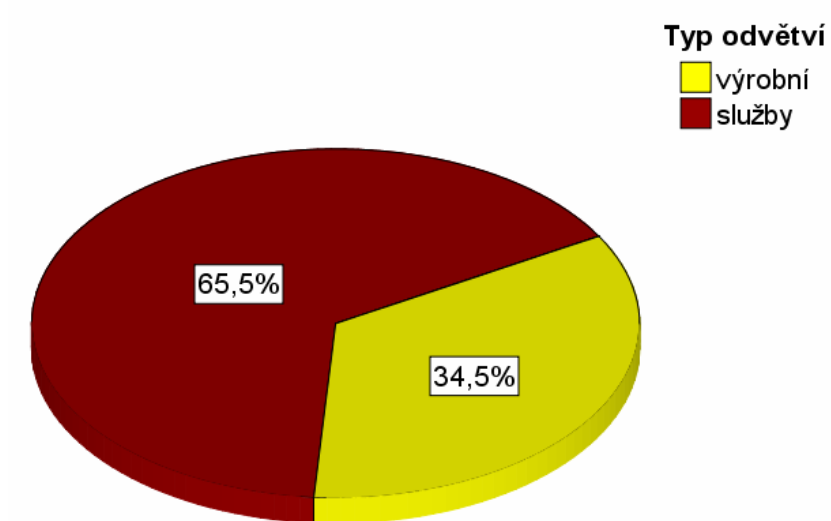
## Příloha číslo 4

### Obrázky doplňující analýzu údajů

Obr. 1 Forma subjektu

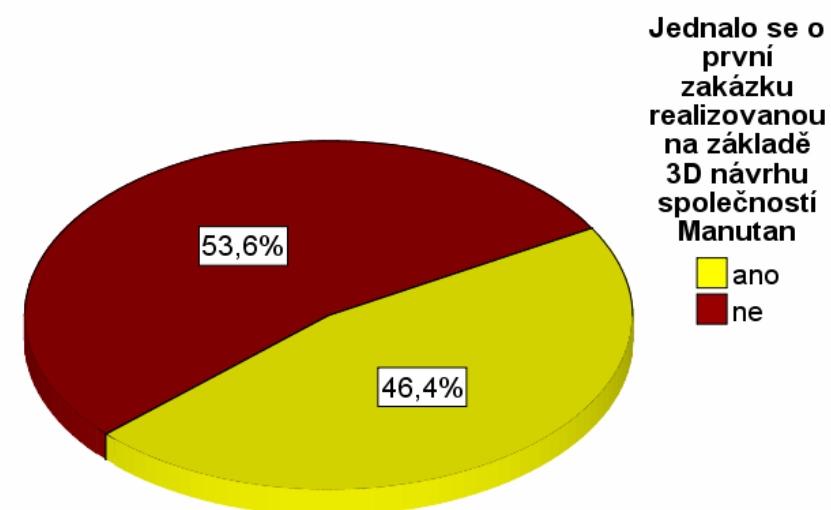


Obr. 2 Typ odvětví



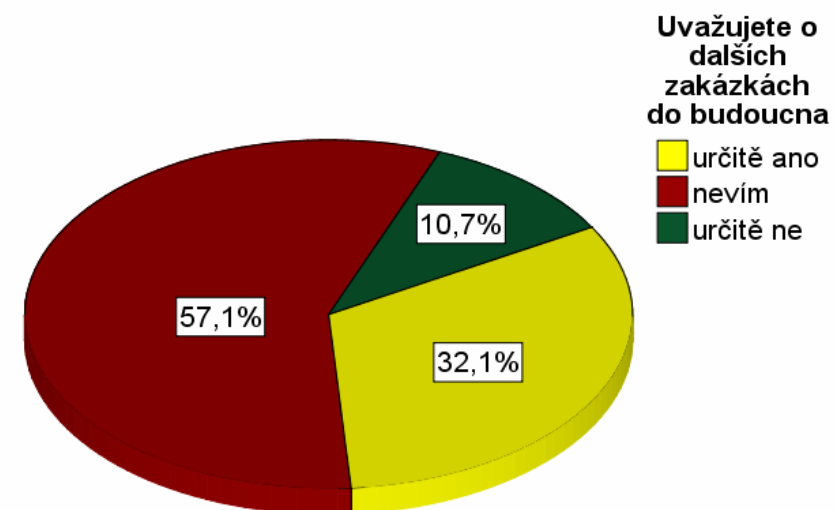
Obr.3

První zakázka na základě 3D návrhu společností Manutan



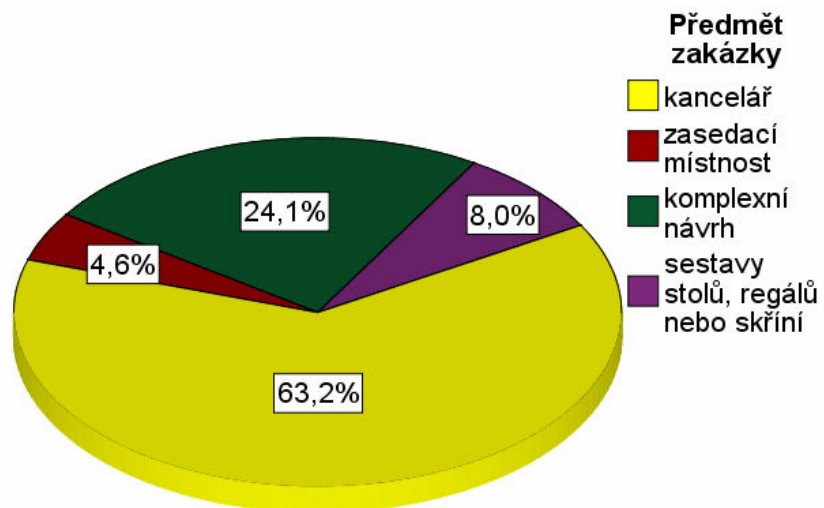
Obr. 4

Další zakázky do budoucna



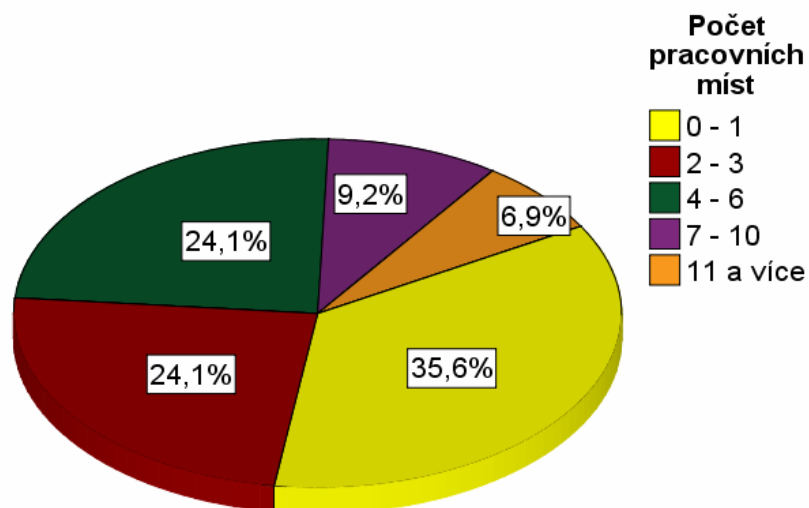
Obr. 5

Předmět zakázky

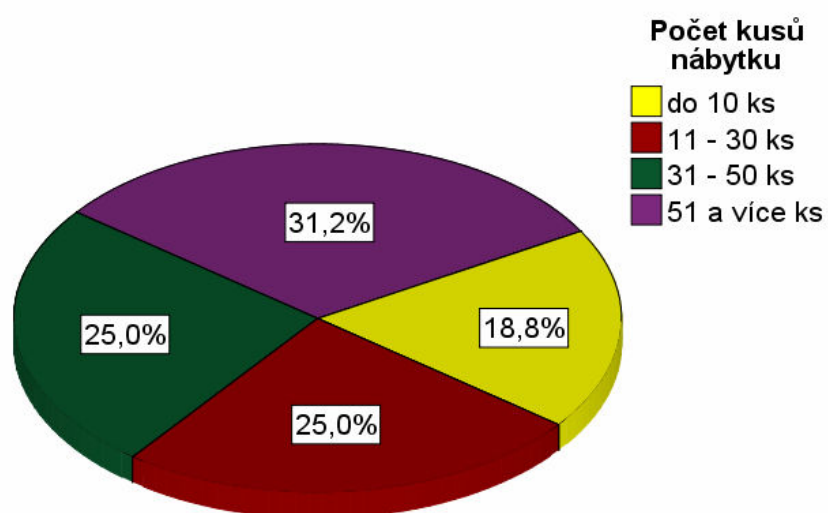


Obr. 6

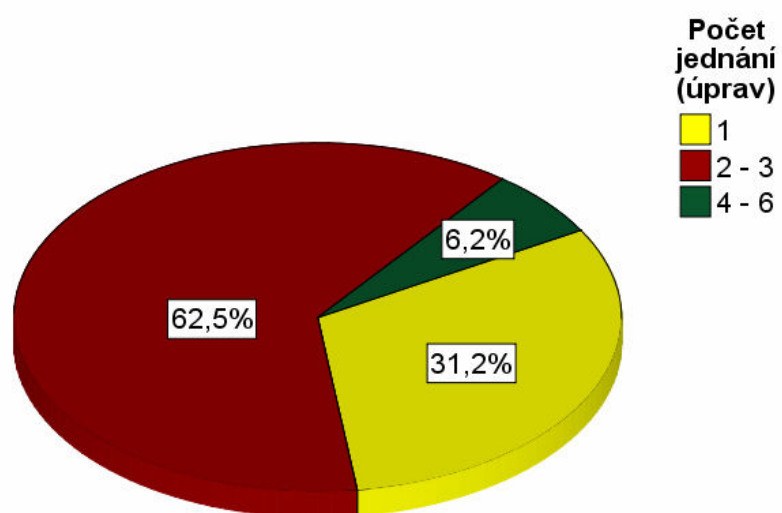
Počet pracovníků



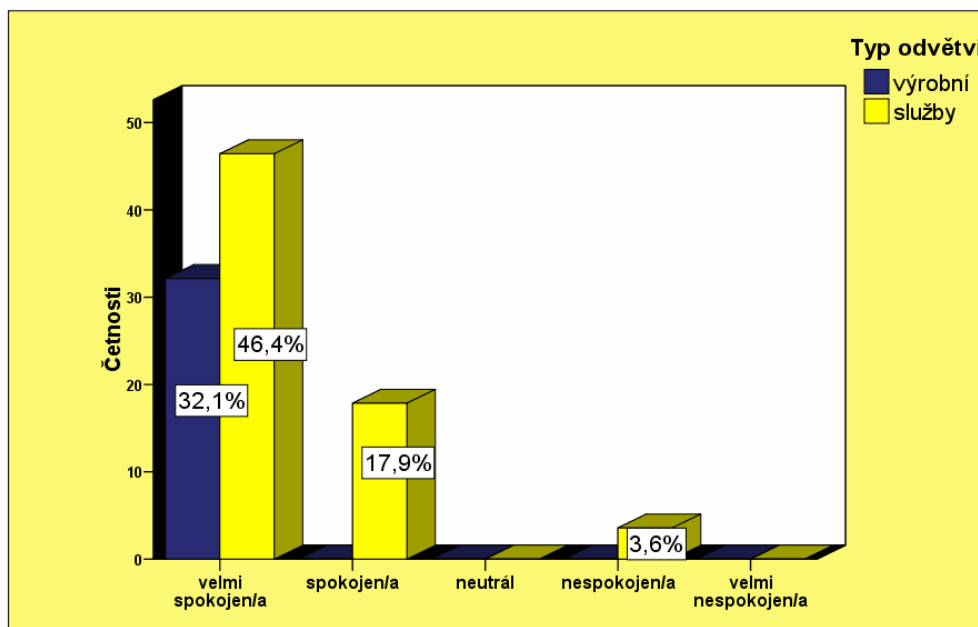
Obr.7 Počet kusů u realizovaných projektů



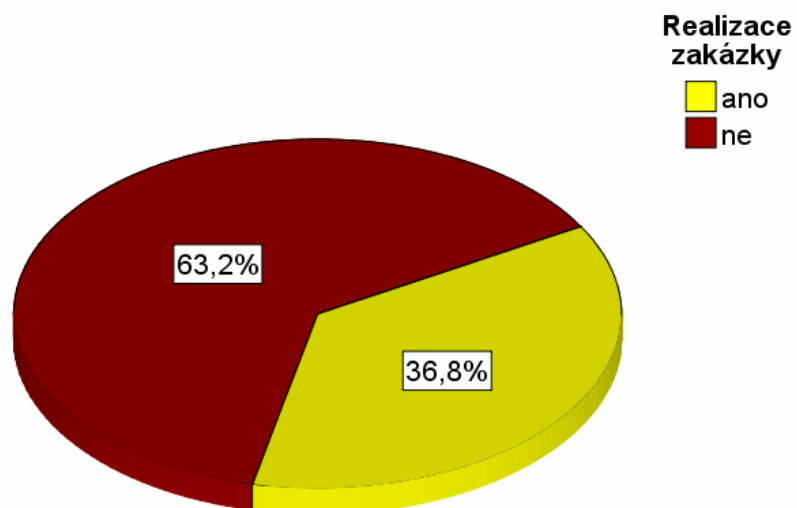
Obr. 8 Počet jednání u realizovaných projektů



Obr. 9 Vliv odvětví na celkovou spokojenost



Obr. 10 Realizace zakázky



Obr. 11 Vliv počtu jednání na realizaci projektu

